ملتقى البحث العلمي
RENDEZVOUS OF SCIENTIFIC RESEARCHES
www.rsscrs.info

محاضرات
السلوك الإنساني في المنظمات

BUS102

إعداد / هاني عرب
haniharab@hotmail.com

1428



بسم الله الرحمن الرحيم

محاضرات

السلوك الإنسـاني في المنـظمات

تنويـــــه

- هذا المحتوى عبارة عن محاضرات إلكترونية يمكن الحصول على نسخة منه عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) ولا يباع، ويتم تصفحه بهيئته الإلكترونية.
- للحصول على نسخة من هذا المحتوى من المصدر المعتمد وهو ملتقى البحث العلمي على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) بعنوان ورابط www.rsscrs.info. مكتبة هاني عرب الإلكترونية.
- هذا المحتوى عبارة عن محاضرات إلكترونية قام المعد بجمعها من محاضرات تم إلقائها من قبل أساتذة ومحاضرين ومن الكتب ذات الاختصاص.
- جميع الأسئلة الواردة في هذا المحتوى أو المرفقة في نفس المجلد الإلكتروني هي نماذج لاختبارات قام المعد باستنتاجها من محتوى المحاضرات أو تم جمعها عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).
- إن هذه المحتوى لا يغني الطالب بأي حال من الأحوال عن الكتاب المقرر من قبل الجامعة أو المعهد العلمي أو المركز الأكاديمي الذي يدرس به، لذا على الطالب قراءة الكتاب المقرر بتمعن، ثم الاستعانة بهذه بالمحاضرات بعد الله تعالى، فهذه المحاضرات عبارة عن تبسيط للمادة ذات الاختصاص والمتطابقة مع هذا المحتوى وتشرح أهم النقاط المطلوب فهمها من المنهج المقرر.

جمعت أجزاء هذا المحتوى في عام ١٤٢٨هـ / عدد الصفحات: ٨٢ صفحة

تم تحديث هذا المحتوى وإضافته على ملتقى البحث العلمي في عام ١٤٣٠هـ

أسأل الله التوفيق والسداد فإن أصبت فذلك بفضل الله ومِنّة

وإن أخطأت فالرجاء مراسلتي على البريد الإلكتروني

haniharab@hotmail.com

هاني عرب

هذا العمل للجميع ولا يباع بل ينسخ فقط
وقيمته دعوة بالهداية لك ولي

لتحميل نسختك من المحاضرات الإلكترونية المجانية





المحاضرة الأولى
دراسة السلوك الإنساني في المنظمات

- مضمون النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أياً كانت طبيعتها، أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك العنصر الإنساني.
- ويلعب العنصر الإنساني دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التنظيمي، بدءاً من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة، إلى أعمال الإدارة العليا.
- ونتاجاً للدور الذي يلعبه العنصر الإنساني تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج في المنظمات، وتتحدد بناء على هذا مؤشرات أدائها من إنتاج وبيع وتبادلات وتكلفة وإيراد وربح.
- وقرارات العنصر الإنساني هي التي تحدد أهداف ونشاط ومسارات أداء المنظمات.
- ويعرف الكاتب، **المنظمات** بأنها هي الأطر والقنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التعبير عن شكل وطبيعة هذه العلاقات وهي أيضاً المنافذ التي تنتظم من خلالها أنشطة وجهود أفراد المجتمع لإشباع احتياجاتهم.

- وإذا قمنا بدارسة وفهم السلوك الإنساني في المنظمات، فإننا نستطيع فهم أداء وسلوك المنظمات ذاتها في كافة أوجه النشاط التي تمارسها.
- وهذا الفهم هو الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات، وهو السبيل لتطويع سلوكها.
- إن تحليل عناصر السلوك الإنساني في المنظمات، وتفسير طبيعته، والكشف عن محدداته يعتبر ضرورياً لفهم وتفسير كافة جوانب الأداء التنظيمي.
- أن الإدارة الفعالة للعنصر البشري في المنظمات لابد وأن تستند إلى حصيلة من المعرفة عن السلوك الإنساني ومحدداته، وهذه الحصيلة لكي تمثل أساساً صادقاً يمكن الاعتماد عليه والاهتداء به في بناء سياسات برامج القوى العاملة، ينبغي أن تكون قد استمدت من منهج علمي سليم.
- ويعرف الكاتب العلم بأنه عبارة عن بناء من التعميمات.

مسلمات الدراسة العلمية للسلوك الإنساني في المنظمات:

- تستند الدراسات والبحوث العلمية التي تجري في محاولة الكشف عن طبيعة السلوك الإنساني والتعرف على محدداته إلى مجموعة من المسلمات.
- ومحور هذه المسلمات يتمثل في أن السلوك الإنساني، يمكن إخضاعه للمنهج العلمي في البحث.
- مع التسليم بأن طرق وأساليب وضوابط البحث في الدراسات الإنسانية والاجتماعية يمكن أن تختلف عن تلك المطبقة في ميادين العلوم الطبيعية.
- وتقوم البحوث الإنسانية والاجتماعية مثلها في ذلك مثل البحوث الطبيعية على مسلمتين رئيسيتين، هما **مسلمة انتظام السلوك، ومسلمة قابليته للقياس العلمي التجريبي.**

مسلمة انـتظام السلوك الإنـساني والاجتماعي:

- علينا التسليم في حالة دراسة ظواهر علمية معينة، أن هذه الظواهر تتحرك وتتغير في إطار تنتظم فيه علاقاتها.
- فعليه، إن ظواهر السلوك الإنساني والاجتماعي ليست ظواهر عشوائية، أي لا تتحرك وتتغير وتختلف وتتشابه وتلتقي انطلاقاً من الصدفة البحتة.
- وإنما تنتظم في نسق يتكون من مسارات وعلاقات، يعتبر الأساس الضروري لتطبيق البحث العلمي في هذا الميدان.
- كما أن القول بالتفرد والتميز المطلق لسلوك كل فرد، وأن نمط تصرفات كل فرد لا يوجد ما يناظره، وأنه لا يوجد ثمة وحدة بين سلوك الأفراد، ولا يوجد ما يمكن أن يعمم منه لاستخراج علاقات وعوامل وأسباب لها صفة العمومية التي تتخطى الحدود الفردية للتصرفات، خاطأ.
- بل نجد أن الظواهر السلوكية الإنسانية ليست اتساقاً فردية خالصة.
- فالدراسات الحديثة للسلوك الإنساني تشير إلى أن هناك وحدة بين تصرفات الأفراد والجماعات.
- فالأفراد المتشابهون في خصائصهم يميلون إلى التصرف بطرق متشابهة عندما يواجهون مواقف متشابهة.
- والاختلافات التي تظهر بين الأفراد في تصرفاتهم، فهي ترجع إما إلى اختلاف في خصائصهم، أو إلى اختلاف في الظروف والمواقف التي تواجههم، أو كليهما.

- فدراسة السلوك الإنساني الذي يبديه الأفراد والجماعات في أدائهم للعمل، أو في تعاملهم مع رؤسائهم، أو في تقبلهم للقواعد التنظيمية، أو في ردود فعلهم تجاه العوائد التنظيمية المقدمة لهم ... الخ، لا يمكن أن تقوم ما لم يسلم ابتداء بأن هذه التصرفات ليست خبط عشوائي، وأنها لا تمثل حالة من الفوضى المطلقة، وإنما هي نتاج منتظم لمجموعة من العوامل والأسباب.

مسلمة قابـلية الظواهر السلوكية للقياس والرصد العلمي التجريبي:

- المعرفة العلمية التجريبية عن الظواهر تتطلب القيام بمشاهدات مباشرة أو غير مباشرة عن سلوك هذه الظواهر، ورصد هذه المشاهدات، وتحليل دلالاتها وعلاقاتها.
- فالتجريب هو منهج المعرفة العلمية المعاصر، وهو يعني أن التعرف علمياً على طبيعة وواقع أي ظواهر لها وجود محسوس، يتم برصد حركة وخصائص هذه الظواهر.
- ويستند المنهج التجريبي إلى مبدأ مؤداه أن دراسة الواقع هي أصدق أساليب تكوين المعرفة عن هذا الواقع.
- وفي حالة عدم إمكانية الدراسة التجريبية للسلوك، معناه أن ظواهر هذا السلوك وعوامله تستحيل على القياس والرصد التجريبي، وهذه الاستحالة مردها إما إلى أن هذه الظاهرة غير ممكنة القياس، أو أن هذه الظاهر ترجع لقوة خفية مبهمة، لا

يمكن للعقل والوعي الإنساني أن يرصد شواهدها أو عواملها أو أن يحيط بها علماً.

- وتأكد الدراسات الحديثة، إمكانية قياس ظواهر السلوك الإنساني، ودراسة كيفية عمل العقل الإنساني أيضاً، وهذا يؤكد أن الظواهر السلوكية تنتظم في نسق يمكن قياس متغيراته ويمكن التعرف على علاقاته.
- مع الاعتراف بوجود صعوبات ومشكلات تشوب هذا القياس، ولكن يوجد فرق بين كلمة صعوبة القياس واستحالة القياس.
- كما أن هذه الصعوبات يمكن حلها كلما قمنا بتحسين وصقل أساليب وأدوات القياس والرصد والتحليل.

- والقياس التجريبي للظواهر السلوكية، قد يكون مباشراً، وقد يكون غير مباشر.
- **والقياس المباشر** يكون عندما تستطيع أساليب القياس أن ترصد خصائص وتغيرات السلوك محل الدراسة دون وسيط.
- فقياس انتظام الفرد في العمل مثلاً من خلال قياس معدلات غيابه أو تأخيره أو عدم تواجده في موقع العمل يعتبر قياساً مباشراً لظاهرة الانتظام في العمل.
- **والقياس غير المباشر** يكون، بقياس اتجاهات الفرد النفسية أو إدراكه لخصائص عمله. مثلاً سؤاله عن شعوره أو انطباعاته.
- فهذا قياس غير مباشر لأنه يستخدم سلوكاً وسيطاً، هو استجابة الفرد لأسئلة موجهة إليه، للتعرف على خصائص ذهنية متعلقة باتجاهاته النفسية أو إدراكه.

- وكما هو الحال في الظواهر الطبيعية حيث توجد ظواهر يمكن قياسها مباشرة مثل الحجم والوزن، وظواهر أخرى لا يمكن قياسها مباشرة كتركيب الذرة، فإنه لا يعيب البحوث السلوكية وجود أساليب للقياس غير مباشرة.
- ولكن الأهم أن يكون المقياس المستخدم صادقاً ودقيقاً.

الدراسات العلمية المعاصرة للسلوك الإنساني في المنظمات:

- بدأ التطور السريع في المعرفة عن السلوك الإنساني في المنظمات من حيث انتهت تجارب الهاوثورن الشهيرة التي تمت في شركة وستون إليكترك الأمريكية.
- وقد لخص **"روثلسبرجر وديكسون"** (Roethlisberger & Dickson, 1939) نتائج هذه التجارب في كتابهما "الإدارة والعامل".
- وقد كان أول كتاب في هذا الميدان هو كتاب **"جاردنر"** في منتصف الأربعينات (Gardner, 1945) بعنوان "العلاقات الإنسانية في الصناعة".

- **لقد أبرزت تجارب الهاوثرون**، حدود مفهوم الإنسان الاقتصادي، وأبرزت أيضاً حدود العوامل المتعلقة بالإنسان الفرد المتمثلة في قدراته ومهارته.
- كما أوضحت الدور الذي تلعبه المتغيرات النفسية الوجدانية مثل الروح المعنوية والدوافع، وكذلك أبرزت دور وأهمية الظروف الاجتماعية وتأثيرها على السلوك الإنساني في العمل.

أولاً: دراسات جماعات العمل:

- يعتبر الكشف عن التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل والدور الحيوي الذي تلعبه في المنظمة أحدى النتائج الهامة لتجارب الهاوثرون.
- وقد قام **"وليام فوت وايت"** (Whyte, 1948) بدراسة العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية للعاملين في المطاعم، أوضح فيها كيف أن ظروف العمل والخصائص المهنية للعاملين، وكذلك مكاناتهم الاجتماعية، وعلاقاتهم، وأنماط شخصياتهم تفسر سلوكهم الاجتماعي والفردي.

- كما أسهم العالم الألماني **"كيرت ليفين"** (Lewin)، في تنمية البحوث السلوكية في اتجاهات عديدة ومتنوعة، وقد كان الاتجاه الذي قدمه "كيرت ليفين" يقوم على تحليل العمليات والتفاعلات الحركية، التي تتم في الجماعات الصغيرة.

- **أما من جاءوا بعده** فقد اهتموا بكيفية تغيير الأفراد سلوكياً، لكي يكتسبوا مهارات التعامل مع بعضهم البعض، فقامت الكثير من برامج التدريب التي عرفت باسم **تدريب الحساسية Sensitivity training**، نسبة إلى هدفها وهو زيادة مهارات الحساسية الاجتماعية لدى الأفراد.

ثانياً: دراسات الدافعية والاتجاهات النفسية:

- أكدا **"باركر و كليمر"** (Parker & Kleemeir, 1951) أن وسيلة الإدارة لتحقيق إنتاجية وربح أعلى تتحقق من خلال تحسينها ورفعها للروح المعنوية للعاملين.
- على الرغم من أن **"روثلسبرجر"** (الباحث الأصلي في تجارب الهاوثورن) في تفسيره لنتائج التجارب، يشير إلى أن العوامل التي تؤثر على الإنتاجية ليست بالضرورة هي تلك التي تؤثر على الروح المعنوية.

- وقد قام **"ماجريجور"** (McGregor, 1961) في أوائل الستينات بدعم النظرية التي قدمها **"ماسلو"** (Maslow. 1954) عن تدرج الحاجات والدوافع الإنسانية في الخمسينات، ليقدمها للباحثين والدارسين في ميدان الإدارة، والتي أصبحت من أشهر النظريات شيوعاً وقبولاً.

- وقد قدم **"هرزبرج"** (Herzberg)، أدلة تجريبية مفادها، أن مشاعر الرضا والسعادة تحركها عوامل مختلفة كيفياً عن تلك التي تحركها مشاعر الاستياء، وأن مشاعر الرضا هي وحدها التي تؤثر على أداء الأفراد للعمل، أي أنها هي المشاعر الدافعة للعمل، أما مشاعر الاستياء فلا علاقة لها بالدافعية لأداء العمل.

- وتقلب هذه الاستنتاجات ما كان مسلماً به لدى الباحثين من أن مشاعر السعادة ومشاعر الاستياء هما قطبان لمتغير نفسي واحد. وقد جاءت الدراسات مؤكدة لما قدمه "هرزبرج" من نظريات وأدلة.

- ولقد كان الفضل لـ **"فروم"** (Vroom, 1964)، في توضيح جوانب اللبس في دراسات الروح المعنوية والاتجاهات النفسية ودوافع العمل.

- فقد فرق **"فروم"** بين مشاعر الرضا والاتجاهات النفسية، وبين الدافعية للقيام بسلوك معين، وقد قدم تحليله لنظرية الدافعية للعمل والأداء، وتقوم على فكرة أن توقعات الفرد للآثار المترتبة على بدائل السلوك المتاحة له، هي المحدد لدافعيته لاختيار بديل منها.

- وقد قدم أيضاً **"أتكينسون"** (Atkinson, 1964) نموذجاً نظرياً يحتوي على فرض أساسي مؤداه أن الدافعية للقيام بسلوك معين سعياً لتحقيق هدف أو إشباع، هي نتائج لتفاعل قوة الدافع، وتوقع تحقيق الهدف، وقيمة الحافز (المنفعة) الكامنة في الهدف.

- وبناءاً على هذا النموذج قام **"أتكينسون"** و **"ماكليللاند"** (McClelland, 1961) بدراسة الحاجة للإنجاز لدى الأفراد.

- ثم قام عدد من الباحثين بعد ذلك بدراسة حاجات ودوافع أخرى مثل، الحاجة للقوة أو النفوذ، والحاجة للانتماء.

- ولقد قام **"ماكليلاند"** (McClelland, 1961)، بإبراز أهمية هذه الحاجات والدوافع كمحددات للأداء وللنجاح في الأعمال وذلك في المنظمات الاقتصادية والحكومية على السواء.

ثالثاً: دراسات الإشراف والقيادة:

- لقد أشارت نتائج تجارب الهارثون إلى أن الطريقة التي يتعامل بها المشرف مرؤوسيه لها أثر على سلوكهم واتجاهاتهم النفسية.
- وقد قدم **"باركر" و "كليمير"** مدخل العلاقات الإنسانية من خلال ما يمارسه المشرف تجاه مرؤوسيه في كتابهما (العلقات الإنسانية في الإشراف: القيادة في الإدارة).
- كما قام **"كيرت ليفين"** وزملاؤه بدراستهم الشهيرة عن أنماط القيادة، والتي اعتبرت الدافع الحقيقي لبحوث القيادة بعد ذلك.

- لقد سارت بحوث القيادة بعد **"كيرت ليفين"** في اتجاهين، أولهما الاتجاه الذي يركز على سلوك القائد، ويفترض ضمناً أن هناك ثمة نمط سلوكي أمثل.
- أما الاتجاه الثاني وهو أحدث نسبياً فهو يفترض أن ظروف الموقف هي التي تحدد ما ينبغي على القائد أو المشرف أن يمارسه.
- وقد تبنت دراسات جامعة متشجن الأمريكية الاتجاه الأول، وقد قام **"ليكارت"** (Likert)، بتلخيص نتائج هذه الدراسات، ومفادها، أن النمط الإنساني المهتم بمشاعر المرؤوسين وباحتياجاتهم، يحقق إنتاجية وفعالية أعلى من النمط الذي يغفل المرؤوسين ليهتم بالإنتاج والعمل ومتطلباته.

- أما **باحثين جامعة ولاية أوهايو**، فقد تبنوا الاتجاه الثاني، وهو الاتجاه الموقفي.
- وكان **"همفل"** (Hemphill, 1949)، أول من نبه إلى دور المتغيرات الموقفية في القيادة، عندما نشر كتابه (العوامل الموقفية في القيادة).

- وفي خلال الستينات أكتسب النموذج النظري الذي قدمه **"فرد فيدلر"** (Fiedler, 1964) شهرة في ميدان القيادة، وقد كان نموذج "فيدلر" أول محاولة متكاملة لتحديد الدور الذي تلعبه متغيرات موقفية معينة في التأثير على العلاقة بين خصائص القائد (نمط قيادته) وإنتاجية الجماعة.

- وخلاصة القول، إن العمليات القيادية عمليات معقدة ومتعددة، وتتداخل فيها متغيرات سلوكية عديدة بعضها متعلق بالقائد نفسه، والبعض الآخر، يتعلق بالمهام والظروف المحيطة بالقائد وبالتابعين، وبخصائص التابعين وسلوكهم، وبالعمليات الاجتماعية التي تتم بين القائد والتابعين.

رابعاً: دراسات العمليات الذهنية وصنع القرارات:

- كان للكتاب الذي ألفه **"سايمون"** (Simon, 1960) أثر في تحديد العمليات التي يتضمنها صنع القرارات في المنظمات.
- ففي هذا الكتاب يميز سايمون بين ثلاثة أنشطة أو عمليات تمثل ثلاث مراحل يمر بها صنع القرار:
  ١- نشاط البحث والتنقيب عن ظروف تدعو لصنع قرار.
  ٢- نشاط ابتكار وتنمية وتحليل قرارات بديلة.
  ٣- نشاط الاختيار بين القرارات البديلة، لانتقاء واحد منها.

- لقد نقل سايمون الاهتمام في دراسة المنظمات من الدائرة الضيقة للقواعد والأطر والعلاقات الرسمية في التنظيم، إلى دراسة العمليات للقواعد الذهنية التي يتضمنها اختيار أي سلوك أو تصرف (قرار) من قبل الفرد في المنظمة.
- فهذه العمليات الذهنية هي الأساس الذي يحرك السلوك التنظيمي في نظر سايمون.
- وقد فتح ذلك ميادين جديدة للبحث وحرك اهتمامات الكتاب والباحثين بموضوعات كانت تنتمي أصلاً إلى ميدان علم النفس.

الملامح المعاصرة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات:

- لقد أسهم علم النفس، وعلماء النفس الصناعيين، وعلماء الاقتصاد، في بلورة الكثير من نظريات دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حديثاً.
- كما أن كل اتجاه للبحث كان له منهجه وطرقه الخاصة في دراسة الظواهر الإنسانية.
- **فباحثوا علم الاجتماع وعلم الإنسان** يستخدمون منهج البحوث الميدانية، وأيضاً منهج دراسة الحالات، ونادراً ما يستخدمون التجارب كمنهج للدراسة.
- أما **باحثوا علم النفس الصناعي** فيستخدمون البحوث الميدانية، وأيضاً بحوث التجارب المعملية.
- ونجد أن الدراسات التي يقوم بها **الاقتصاديون** يغلب عليها الطابع الميداني، ويقل فيها إن لم ينعدم الطابع التجريبي.

دور النظريات في الدراسات السلوكية للمنظمات:

- لقد أيقن الباحثون في ميدان دراسة السلوك الإنساني، أن النظريات والنماذج النظرية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تقدم المعرفة العلمية في هذا الميدان.
- وبعد أن كانت دراسات العنصر البشري في المنظمات تركز على أساليب وطرق كما كانت في بدء تلك الدراسات أيام فردريك تيلر، وكما كانت تعالج في إطار علم النفس الصناعي حتى وقت قريب.
- بدأ التنظير العلمي يلعب دوراً متعاظماً في تطور الدراسات السلوكية في المنظمات.
- فميدان مثل دافعية الأفراد يعتبر أكثر نضجاً من ذلك الذي يتصف به ميدان مثل دراسات الرضا عن العمل.
- وهناك بعض ميادين الدراسة التي لازالت تفتقر إلى النظريات كلية، ولازال يغلب عليها طابع التفرق والتشتت مثل دراسات الاتصال.

أثر اختلاف البيئة الاجتماعية والثقافية على صلاحية النظريات السلوكية:

- إن معظم ما لدينا من حصيلة معرفة عن سلوك الأفراد وجماعات العمل في المنظمات تم تكوينه من خلال دراسات تمت في مجتمعات غربية رأسمالية متقدمة.
- ولا نبالغ إذا قلنا أن أكثر من ثمانين في المائة مما هو متاح من نتائج بحوث ونظريات قد استقى من منظمات أمريكية.
- وهذه النظريات والتعميمات وضعت لتفسر بالدرجة الأولى واقع وسلوك العمل في المجتمع الأمريكي.

- لا شك أن قدرة هذه الحصيلة على تفسير سلوك العاملين في منظمات عربية، أو حتى هندية أو يابانية، تعتبر أقل من قدرتها على تفسير سلوك العاملين في منظمات غربية.
- لكن اختلاف القدرة على التفسير هو اختلاف في الدرجة وليس اختلافاً كيفياً أو كلياً.
- فالعاملون في كلا الأمرين بشر، والبشر يحكم سلوكهم عوامل عامة لا تختلف نوعياً من مجتمع لآخر.
- لكن درجة تأثير هذه العوامل يختلف باختلاف الثقافات والعادات والظروف الاجتماعية من مجتمع لآخر.
- لذلك يمكننا استخدام هذه النظريات والتعميمات المستقاة من الدراسات الأمريكية والغربية الأخرى، كنواة وأساس مبدئي للتحليل.
- لكن الباحث أو الدارس العربي ينبغي أن يكون حذراً، وواعياً لإمكانية وجود اختلاف في درجة صلاحية وصدق النظريات والتعميمات المأخوذة من مجتمعات أخرى.
- فمعرفة علمية صادقة بعض الشيء ولحد ما أفضل من معرفة غير علمية.

المحاضرة الثانية
سلوك الفرد في المنظمة

- يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة.
- سلوك وتصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها.
- وتصرفات وسلوك الفرد مثلما تؤثر في المنظمة، فهي تتأثر أيضاً بالمنظمة وبخصائصها.
- وحتى تلك الخصائص الذاتية التي تمثل صفات الفرد نفسه من حيث قدرته وخبرته ودوافعه ونزعاته ونمط سلوكه وردود فعله، يمكن للمنظمة أن تمارس قدراً من التأثير عليها من خلال عمليات الانتقاء والاختيار بين الأفراد حال تقدمهم والتحاقهم بالعمل في المنظمة.
- وتؤثر المنظمة في سلوك الفرد بما توفره من بيئة وظروف، مثل أنظمة العمل والقواعد والضوابط الوظيفية، والعوائد والمميزات، ومهام الأداء ومكوناتها ...الخ.
- **فالمنظمة حقيقة من وجهة نظر سلوك الأفراد** ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجد وتشكل وتكيف سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد.

- والاستجابات المختلفة التي يبديها الفرد أي الجوانب المختلفة لسلوكه، هي نتاج في الواقع لتأثير خصائص ذاتية الفرد، وأيضاً لتأثير خصائص تنظيمية.
- فالسلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة يحدث استجابة لمواقف ولمؤثرات تنظيمية، قد تتعلق بعمله، أو بمعاملة رئيسه، أو بأنظمة التوظف في المنظمة.. الخ.
- لكن طريقة ونمط الاستجابة لنفس الظروف والمؤثرات قد تختلف من فرد لآخر.
- وهذه الاختلافات بين الأفراد ترجع إلى اختلافات في خصائصهم من حيث القدرة والخبرة والمران، والنزعات والحاجات، والشخصية، ونمط السلوك... الخ.
- فالاستجابات التي يبديها الأفراد هي في الواقع نتاج لتفاعل عوامل بعضها متعلق ببيئة وظروف ومؤثرات العمل والوظيفة ذاتها، والبعض الآخر متعلق بخصائص وسمات الأفراد أنفسهم.
- **سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد × خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة**

سلوك الفرد في المنظمة

- **إن السلوك الذي يبيده الفرد في المنظمة نتاجاً لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل يمكننا أن ندرجه تحت نوعين رئيسيين:**

١- سلوك أداء العمل.

٢- سلوك الرضا عن العمل.

١- سلوك أداء العمل (سلوك الأداء):

- نعني بأداء الفرد للعمل، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها:
  ١- كمية الجهد المبذول.
  ٢- نوعية الجهد.
  ٣- نمط الأداء.
- **فكمية الجهد المبذول**، تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.
- وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **أما نوعية الجهد**، فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.
- في بعض الأعمال لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول.
- ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **أما نمط الأداء**، فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل.
- ويمكن قياسه بقياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداءه حركاته أو نشاط معين ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى.
- كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة، أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

- وطبيعة العمل هي التي تحدد إمكانية استخدام مقياس واحد أو عدة مقاييس لقياس أداء الفرد في المنظمة.
- كما تتفاوت الأعمال من حيث مزيج الأنشطة والسلوك الذي تتطلبه، فبعض الأعمال تكون عناصر السلوك الظاهر فيها غالبة، مثل الأعمال الجسمانية واليدوية.
- وهناك أعمال أخرى تكون عناصر السلوك المستتر فيها غالبة، مثل أعمال الإدارة، والتخطيط، والبحوث.
- ونشير هنا إلى أن كل الأعمال تحتوي على جانبي السلوك، الظاهر، والمستتر، لكن الفروق بين الأعمال تكمن في المزيج الذي تحتويه من السلوك الظاهر والسلوك المستتر.
- وتختلف معايير وأساليب قياس الأداء ودرجة صعوبة تطبيق هذه المعايير والمقاييس وفق تركيب المزيج الذي يحتويه الأداء.
- فقياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر يعتبر أيسر من قياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك المستتر.

٣- سلوك الرضا عن العمل:

- **يعبر سلوك رضا الفرد** عن العمل والوظيفة عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل.
- وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، وهي تمثل محصلة كلية لشعور الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب وعناصر محددة لعمله.
- أي أن رضا ومشاعر الفرد تجاه عمله، يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل، كما قد يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية تتكون منها المشاعر تجاه العمل، مثل درجة الرضا عن الأجر، أو الإشراف... الخ.
- إن الرضا العام عن العمل يتكون من مجموع رضاه عن الجوانب الجزئية التي تتكون منها مشاعره (الرضا عن الأجر، الرضا عن الإشراف، الرضا عن نوع ومحتوى العمل... الخ).
- وفق الوزن والأهمية النسبية لكل نوع من المشاعر في إسهامها في درجة الرضا والمشاعر الكلية.
- أما الرضا عن جانب معين من جوانب العمل فهو محصلة لنوع وقوة حاجات الفرد التي يشبعها هذا الجانب المعين، ومدى ما يتيحه العمل من وسائل إشباع أي حوافز يمكن استخدامها في إشباع هذه الحاجات.
- إن الرضا سواء كان كلياً أو جزئياً، يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة، ويمكن أن يكون الإحساس بالسعادة ظاهراً محسوساً أو مستتراً.

هل توجد علاقة بين الأداء والرضا؟

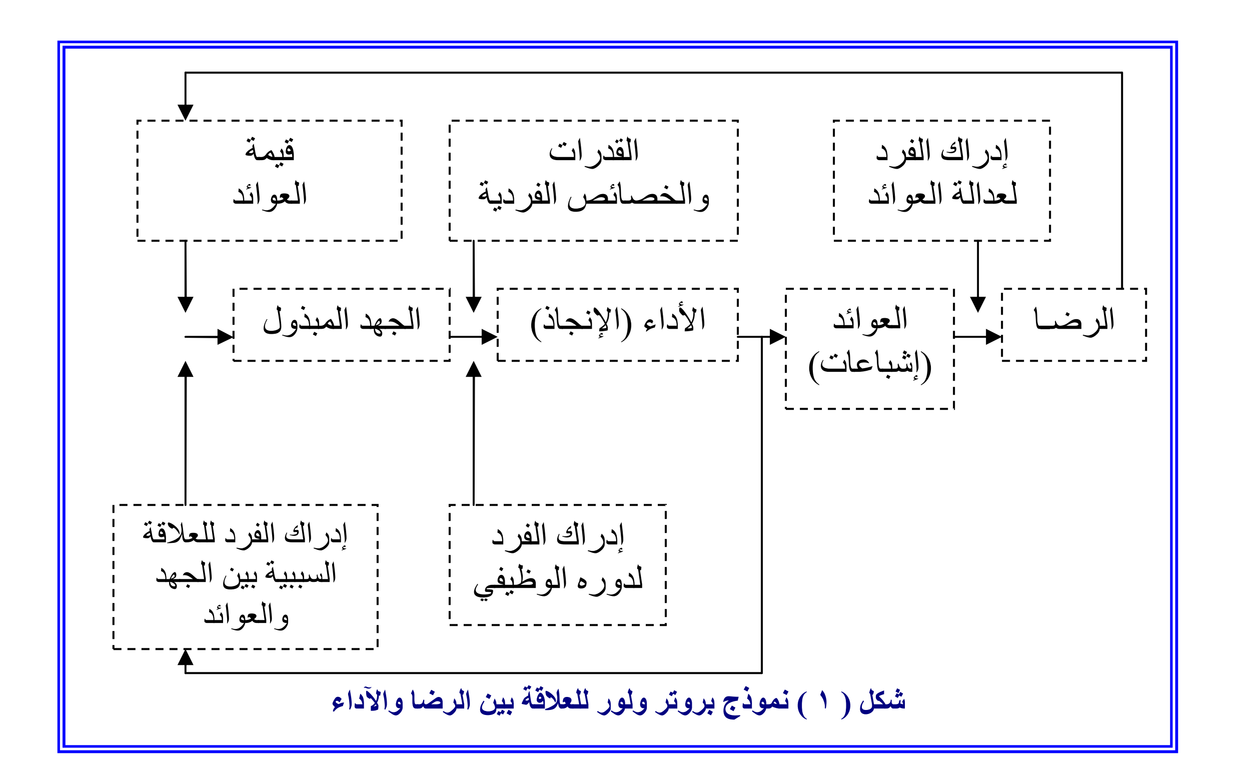
- كان الاعتقاد شائعاً في أعقاب نشر نتائج الهاوثورن أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل وعلى سلوكهم في العمل.
- وكان معظم الكتاب في ذلك الوقت، يشيرون إلى أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد أيضاً امتنانه لوظيفته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه. وبالعكس.
- وهذا التفسير يعني أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا تؤدي إلى زيادة الدافعية، والعكس بالعكس.

- وقد قام الباحثان **"برايفيليد" و "كروكيت"** (Brayfield & Crockett, 1955)، بدراسة نتائج الدراسات التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا، ووصلا إلى استنتاج كان ضربة للمفاهيم التي كان كتاب العلاقات الإنسانية منهمكين في نشرها وتأكيدها في ذلك الوقت.
- فلم يجد برايفيلد و كروكيت ما يؤيد وجود هذه العلاقة، حيث كانت معاملات الارتباطات بين مقاييس الأداء ومقاييس الرضا لدى عينات العاملين محل الدراسة منخفضة وكانت في كثير من الحالات غير ذات دلالة إحصائية.
- واستنتج الباحثان من هذا، أن الفرض بوجود علاقة سببية بين الرضا والإنتاجية بصفة عامة لا تؤيده النتائج التجريبية.

- ونبه الباحثان إلى أن سلوك العاملين يخضع **لقانون الأثر Law Of Effect**، الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معين أو تكراره له يتوقف على الأثر الذي يحدثه هذا السلوك له.
- وبالتالي فإن سلوك الأداء يتوقف على قيام الفرد به على الآثار التي تترتب عليه بالنسبة له، وما إذا كانت هذه الآثار طيبة أو سيئة.
- وبناء عليه فإن العلاقة بين الرضا والإنتاجية أو الأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة، وهي عندما يكون أداء الفرد محققاً لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافاً ذات قيمة ومنفعة.
- وطبيعي أن مثل هذه الحالة تتواجد فقط، عندما يكون هناك نظام للحوافز والعوائد (أجر، ومكافآت، وخدمات، ومعاملة، ... الخ) تعطى بناء على ما يحققه الفرد من أداء، بحيث تكون مشروطة به ومتوقفة عليه.
- وفي هذه الحالة يكون الرضا هو نتيجة للأداء، وليس الرضا سبباً في الأداء.

- **ومن أبرز الدراسات المعاصرة في هذا المجال، النموذج النظري للباحثان "بروتر و لولر" (Porter & Lawler, 1967)، وهو من أكثر النماذج قبولاً الآن.**
- ويقوم هذا النموذج على مجموعة فروض حول محددات الأداء، وحول محددات الرضا.
- فالأداء وفق نموذج بورتر ولولر يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلاً مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي.
- أما الجهد المبذول فتحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب.
- واضح هنا أن الرضا لا يعتبر محددا مباشرا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل. والرضا أن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر عليها بطريقة غير مباشرة، فتأثيره إذن في نموذج بورتر ولولر يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة.
- والإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق منها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة.
- أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد.
- أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، أن كان المعيار المطبق في إعطائها يربط بين أداء الفرد والحوافز والعوائد التي تعطى له من قبل المنظمة.
- وبالتالي فإن تأثر رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد من عوائد نتيجة لأدائه، أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته.
- ووفق هذا النموذج فإن خبرات الفرد بالمعيار الذي يعطى على أساسه العوائد ودرجة أخذ هذا المعيار بالأداء والإنجاز في العمل كأساس لهذه العوائد، يؤثر على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق الآثار المترتبة على بذله للجهد في العمل وقيامه بتحقيق مستوى أداء معين.

- فإذا كان معيار العوائد هو الأداء، فإن توقعات الفرد للحصول على مزايا ومكافآت وعوائد أخرى بناء على ما يبذله من جهد وما ينتج عن هذا الجهد من أداء ستكون عالية.



شكل (١) نموذج بروتر ولور للعلاقة بين الرضا والآداء

هل توجد علاقة بين الأداء والرضا في الواقع العربي؟

- بالنسبة للمجتمعات الفقيرة المتخلفة، مثل معظم المجتمعات العربية، فإن التعميم المستقى من الدراسات التي تمت في مجتمعات غنية متقدمة لا تسري إلا على المستويات المتوسطة والعليا.
- أي أن انخفاض قوة العلاقة بين الأداء والرضا ينطبق أكثر على المستويات غير الدنيا للرضا وللوظائف.
- وطبيعي أن هذه العلاقة يمكن أن تقوى حتى بالنسبة للوظائف المتوسطة والعليا في تلك المجتمعات لو أن الحوافز والعوائد أعطيت على أساس مستوى الأداء.
- أما بالنسبة للمستويات الدنيا للرضا، وأيضاً المستويات الدنيا من الوظائف في المجتمعات الفقيرة، فإننا يمكن أن نتوقع وجود علاقة بين الرضا والأداء، حيث يمكن اعتبار أن طبيعة الإشباعات التي تتحقق في هذه المستويات تسهم في تحسين قدرة الأفراد على بذل الجهد الجسماني الذي يتطلبه العمل.
- وتزداد قوة هذه العلاقة بطبيعة الحال كلما كان الحافز والعائد المعطى للفرد متوقفاً، ولو بدرجة ما، على أدائه.

محددات سلوك الفرد في المنظمة:

- إن العلاقة بين الأداء والرضا، بصفة عامة علاقة غير مباشرة ومشروطة.
- وإن كانت في مستويات الرضا الدنيا والوظائف الدنيا في المجتمعات العربية الفقيرة يمكن أن تكون مباشرة.
- وفيما يلي نعرض محددات الأداء والرضا بشيء من التفصيل.

أولاً: محددات الأداء:

- قياساً على الفكرة التي قدمها **"فروم"** (Vroom, 1964)، والتي تقول بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء.
- قدمنا فرضاً، مضمونه "أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي".
- ويمكننا صياغة هذا الفرض في المعادلة المبسطة التالية:

الأداء = الدافعية × القدرات × الإدراك

- ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء، أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين.
- **مثال:** لاشك أن أثر التدريب (زيادة في القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية عن ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة، بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين.
- **خلاصة هذا /** أن سلوك الأداء الذي يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته مع قدراته مع إدراكه.

ثانياً: محددات الرضا:

- يمكننا أن نصيغ الفرض الذي يوضح العلاقة بين الرضا ومحدداته على الوجه التالي:

الرضا عن العمل = قيمة الاشباعات التي يوفرها العمل × إدراك عدالة العائد

- معنى هذا أن تأثير قيمة الاشباعات على الرضا لا يتم بصفة مستقلة عن إدراك الفرد لعدالة عوائده.
- وكذلك فإن تأثير إدراك الفرد لعدالة عوائده على رضاه، تتوقف على مقدار الاشباعات التي يتيحها العمل له.

دور العوامل الإدراكية في التأثير على سلوك الفرد:

- يتضح من الفرضين السابقين عن محددات الأداء ومحددات الرضا أن الإدراك يلعب دوراً هاماً في التأثير على كلاً من المتغيرين.
- لذلك نجد أن تأثير الإدراك يتسع ليشمل كافة التصرفات التي تصدر من الفرد في سلوكه تجاه عمله أو المنظمة وفي سلوكه تجاه الآخرين.

المحاضرة الثالثة
الإدراك

- الفرد يتلقى العديد من المؤثرات التي تجيئه في صورة معلومات من رئيسه، ومن زملائه، ومن مرؤوسيه، ومن المنظمة، ومن عمله أو من مصادر عديدة أخرى.

- **فالإدراك** هو ما يتلقاه الفرد من المعلومات، يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينهما وتفسيرها وتنظيمها.
- فهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة، متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة، ومتأثراً أيضاً بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

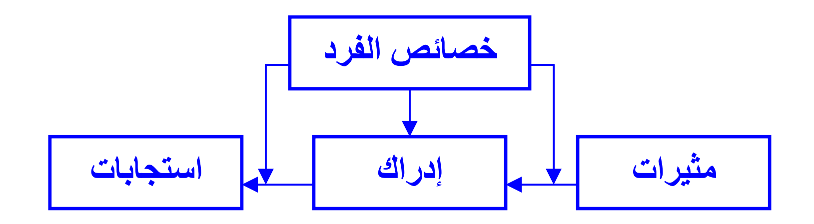
- كما أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظروف وللواقع الذي يتعاملون معه. ورغم تشابه الواقع الذي يتعامل معه عدد الأفراد، فإننا نجد أن إدراك كل منهم لهذا الواقع يكون مختلفاً اختلافاً بيناً.

(مثال/ التوجيه الذي يجيء لمرؤوس من رئيسه، قد يعتبره فرد تدخلاً لا لزوم له في العمل، في حين يعتبره آخر مساعدة وتيسيراً للفرد من قبل الرئيس.

طبيعة الإدراك:

- إن السلوك الذي يمارسه الفرد، سواء كان سلوكاً مستتراً ضمنياً، أو سلوكاً ظاهراً، لا شك يتأثر بفهم وإدراك الفرد للظروف التي تحيط به وما تحتويه من مثيرات.
- وتأثير هذه المثيرات على سلوك الفرد يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معان وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المثيرات.

- إن الفرد عندما يتعرض لمثيرات معينة مثل توجيه يجيئه من رئيسه، أو جزاء يوقع على زميل له، أو تغير في معدل سرعة الآلة التي يعمل عليها ...الخ، فإن الانطباع الذي يتكون لديه عن هذه المثيرات يتحدد من خلال إدراكه.
- فردود فعله لهذه المثيرات، ضمنية كانت أم ظاهرة، تتحدد بناء على ما يدركه ويفهمه الفرد عن هذه الأمور وما تعنيه بالنسبة له.
- فإذا كانت تصرفات الفرد هي ردود فعل أو استجابات لمثيرات معينة، فإن العلاقة بين الاستجابات التي تصدر منه انعكاساً أو تأثراً بمثيرات معينة هي علاقة يتوسطها عمليات إدراكية تحدد الخصائص والمعنى والتفسير الذي يتكون في ذهنه عن هذه المثيرات.
- أي أن تأثير المثيرات التي يتعرض لها الفرد على سلوكه يتم من خلال ما يدركه الفرد. وهذا الإدراك يتحدد بخصائص المثيرات، وكذلك خصائص الفرد ذاته.
- ومثلما تتأثر استجابة الفرد بإدراكه فهي تتأثر بخصائص أخرى لديه مثل قدراته أو خبراته.
- ويمكن تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي:



- وما يهمنا هنا هو أن الواقع الفعلي الذي تمثله هذه المثيرات يؤثر على سلوك الفرد من خلال عمليات تنتقي بعض خصائص هذه المثيرات، لكي تفسرها وتعطيها معان، وتستوعبها في ذهن الفرد، وبناء على نتاج الانطباع الذي يتكون لدى الفرد عنها تتحدد ردود الفعل السلوكية التي يصدرها.

- إن إدراك الفرد للمثيرات يتم من خلال قنواته الحواسية (بصره، سمعه، لمسه، ...الخ). فما يدرك لابد وأن يتم تلقيه من خلال الحواس.

- **إن الإحساس والإدراك شيئان مختلفان.**
- **فالإحساس** هو مجرد قنوات توصيل وتلقي للمعلومات التي تجيء في شكل مرئي أو مسموع ...الخ.
- أما **الإدراك** فهو أعقد وأشمل من العمليات الحواسية.
- فهو لا يقتصر على مجرد تلقي واستقبال الأشكال المرئية أو المسموعة ... الخ، فهذه عمليات عصبية فسيولوجية.
- **فالإدراك** يتضمن عمليات ذهنية تحتوي على الانتقاء من بين المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وإعطائها معنى، وتكوين انطباعات ومدركات عنها.
- رغم أن الإدراك يعتمد أساساً على الحواس في تلقيه للمعلومات الخام، إلا أن عمليات الإدراك تفرز هذه المعلومات، وتسقط بعضها، وتعدل فيها، أو حتى تغيرها كلية.
- إذن فالعمليات الإدراكية طابعها ذهني وهي التي تحدد في النهاية ما يتكون لدى الفرد من معاني وانطباعات لما تتلقاه حواسه من معلومات.

مراحل الإدراك:

- لقد أوضح **"كيمبل"** و **"جارمزي"** (Kimple & Garmezy, 1963)، وكذلك **"لوثانز"** (Luthans, 1977)، المراحل التي يتم وفقها الإدراك، وهي كالتالي:

١- التعرض لمثيرات:

- تمثل هذه المرحلة مواجهة الفرد لمجموعة من المثيرات مثل مواجهة الفرد لرئيسه الذي يتخاطب معه في أمر من الأمور.

٢- استقبال وتسجيل المعلومات:

- تمثل هذه المرحلة العمليات التي يتم بمقتضاها استقبال المعلومات من خلال الحواس والأعصاب.

٣- التفسير:

- الانتقاء بين المعلومات المستقبلة في الجهاز العصبي وإعطائها معنى من قبل الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة لدى الفرد والحاجات والميول.

٤- الاستجابة السلوكية:

- تمثل هذه المرحلة الناتج النهائي للعمليات الإدراكية.
- فعلى أساس ما أدرك، تتحدد ردود الفعل التي تأخذ إما صورة سلوك ظاهر أو مستتر.

الانتقاء الإدراكي :

- ليس كل ما تستقبله الحواس يتم إدراكه.
- والانتقاء يعني أن ليس كل ما يراه الفرد يثير انتباهه.
- والانتقاء الإدراكي يعني أن الأفراد يختلفون فيما يدركونه من معلومات تستقبلها حواسهم، فما ينتبه إليه فرد قد لا ينتبه إليه آخر.

العوامل التي تؤثر على الانتقاء الإدراكي:

- هناك مجموعتان من العوامل التي تؤثر على الانتقاء الإدراكي.
- ويتعلق بعض هذه العوامل بخصائص المثيرات محل الإدراك أي خصائص المعلومات ذاتها، أما العوامل الأخرى فتتعلق بخصائص الفرد.

أثر خصائص المثيرات على الانتقاء الإدراكي:

١- قوة أو شدة المثير:

- كلما كان المثير قوياً، كلما كان احتمال إدراكه أكبر.

٢- الحجم:

- كلما كان الشيء محل الإدراك أكبر حجماً كلما كانت قدرته على جذب الانتباه أكبر.

٣- التباين:

- كلما كان المثير متميزاً في المجال أو الإطار الذي يوجد فيه، كلما كانت فرصته أكبر في أن يجذب الانتباه.

٤- التكرار:

- كلما زاد تكرار حدوث المثير كلما زادت فرصته في أن يجذب الانتباه.

٥- الحركة:

- يعتبر المثير المتحرك المتغير أكثر جذباً للانتباه عن المثير الساكن.

٦- الجدة و الألفة:

- إذا كان المثير جديد أو غريب لكن يوجد في إطار أو مجال مألوف فإن فرصته تكون أكبر من المثيرات المألوفة التي توجد في نفس المجال.

أثر خصائص الفـــــــرد على الانتقاء الإدراكي:

١- الخبرات السابقة:
- مثل اهتماماته، تعليمه، ثقافته وعاداته وتقاليده، رغباته، عمله أو مهنته، توقعاته.

٢- الحاجات والدوافع:
- مثال ذالك الشخص الذي يعاني من نقص في حاجاته الحيوية ويشعر العوز الاقتصادي، يثير انتباهه المعلومات المتعلقة بزيادة الأجور.

النسق الإدراكي:

- أحد السمات المميزة للإدراك هي أن ما يدركه الفرد من مثيرات ومن خصائص لهذه المثيرات يتم استيعابه في نظام أو نسق مترابط الأجزاء.
- فالفرد لا يدرك الأشياء في تفردها أو تشتتها، وإنما يدركها ككيان مترابط.
- مثال ذلك / عند سماع الفرد لحديث أخر، لا يدرك نبرة الصوت بمعزل عن الكلمات والجمل المستخدمة، وبمعزل عن تغيرات الوجه التي تظهر على هذا الآخر أثناء حديثه. فهو يستقبل كل هذه المثيرات لكي يكون منها جميعاً نسقاً إدراكياً يضفي معنى كلياً لمجموع المعلومات المدركة.

العوامل المؤثرة في النسق الإدراكي:

١- خصائص المثيرات.
٢- خصائص الفرد.

أثر خصائص المثيرات على تكوين النسق الإدراكي:

١- التشابه:
- كلما كانت خصائص عدد من المثيرات متشابهة، كلما تم إدراكها باعتبارها مجموعة أو فئة واحدة.
- مثال ذلك / العمال الذين يرتدون نفس زي العمل يتم إدراكهم كفئة واحدة متجانسة.

٢- التقارب الزمني أو المكاني:
- عندما تظهر المثيرات متقاربة زمنياً أي تحدث في نفس الوقت، أو في تقارب مكاني، فإنها ترتبط في ذهن الفرد المدرك ببعضها.

٣- سد الثغرات في المعلومات:
- عندما تحتوي المعلومات التي يستقبلها الفرد على نقص في بعض عناصرها، أو عندما لا تمثل كلاً متكاملاً، فإن الفرد يستكمل هذا النقص ذهنياً، ليدركها في النهاية كنسق مكتمل.

٤- الإطار الإدراكي الذي تقدم فيه المعلومات:
- يتأثر إدراك خصائص المثيرات بالإطار أو الخلفية التي تظهر فيها.

أثر العوامل الفردية على النسق الادراكي:

١- الخبرات السابقة:

- تلعب خبرات الفرد الإدراكية دوراً هاماً فيما يتخذه الفرد لتصنيف أو تجميع ما يستقبله من مثيرات.

٢- الثقافة والمفاهيم الاجتماعية السائدة:

- إن الكثير من أنماط التصرفات التي ترتبط ببعضها لتعني شيئاً معيناً في مجتمع ما قد لا يكون بالضرورة لها نفس المعنى في مجتمع آخر.

علاقة الجزء بالكل في النسق الإدراكي:

- إن الانطباع الذي يتكون من مجموعة من المثيرات (جماعة من الأفراد مثلاً) يؤثر على إدراك أي مثير جزئي منها (فرد في الجماعة).
- أي أن الحكم أو الإدراك لكيان عام يؤثر على إدراك الجزيئات التي تكون هذا الكيان العام.
- فإدراكنا مثلاً أن مجموعة من الأشخاص تكون جماعة مناهضة للإدارة في المنظمة مثلاً، يجعلنا على الفور نحكم على أي فرد ينتمي لهذه الجماعة أو يخالطها أنه يحمل نفس أفكارها ونزعاتها.

الحالات التي تطبق فيها صفات الكل على الجزء:

- يؤثر على عملية إضفاء صفات الكل على الجزء عدد من العوامل نذكرها فيما يلي:

١- التماثـــــل:

- عندما تقل الفروق بين الأشياء محل الإدراك والتي تكون كلاً متكاملاً، فإن الفرد يميل إلى إدراك هذه الأشياء باعتبارها متماثلة تماماً.
- أي أن الفرد يميل إلى إسقاط الفروق بين المثيرات عندما تكون الفروق ضئيلة، وبالتالي يضفي على أي مثير منهم ما تتصف به بقية المثيرات.

٢- الإطار المرجعي:

- يتوقف الحكم على مثير معين ينتمي إلى مجموعة من المثيرات على الإطار العام الذي يضم هذه المجموعة ومجموعات أخرى.
- فالمعيار الذي يتم بناء عليه التقسيم إلى مجموعات، لا شك يحدد خصائص كل مجموعة، ويحدد بالتالي خصائص المفردات التي تنتمي لكل مجموعة.
- وتتم هذه العملية بواسطة المعلومات المختزنة في العقل.

٣- المستوى المتوسط الذي يتم القياس عليه:

- الفرد عادة ما يتخذ مستوى معيناً يعتبره أساساً للمقارنة، وعلى هذا الأساس يتم حكمه على الأشياء.

التغييـــر الإدراكـي :

- رغم أن الأنساق الإدراكية التي تتكون لدى الفرد تميل إلى الثبات النسبي، إلا أن هذه الأنساق لا تبقى في حالة ثبات مطلق، وإنما تتغير بتغير خبرات الفرد.
- ويتوقف تغير النسق الإدراكي على عدة عوامل، نذكرها فيما يلي:

١- حاجات ودوافع الفرد:

- عادة ما يؤدي التغير في حاجات الفرد إلى تغير في المعلومات التي يستقبلها ويدركها.
- فشعور الفرد بحاجات جديدة، أو زيادة إلحاح حاجات قائمة، كثيراً ما يدفعه إلى البحث عن وسائل إشباعها، وهذا البحث يعرضه لمعلومات ومدركات جديدة.

- يشير **"كرتش"** وزملائه (Krech et al, 1962)، إلى أن تعثر الفرد في الوصول إلى أهدافه وإشباع حاجاته بفعل معوقات اعترضته، قد يؤدي إلى حدوث تشويه في مدركاته، أي اختلافها عن الواقع الفعلي.
- لكن هذا التشويه الإدراكي يتوقف حدوثه على قوة الحاجة لدى الفرد وعلى إدراك الفرد للعوائق التي عطلت وصوله لهدفه.
- فكلما كانت قوة الحاجة أو الدافع متوسطة كلما كان إدراك الفرد للموقف أكثر واقعية وشمولاً. أما حين تزيد قوة الحاجة زيادة كبيرة، فإن إدراك الفرد قد يركز على الهدف دون الظروف والمعوقات والإطار الذي يوجد فيه.
- أما عن إدراك الفرد للعوائق، فهي تؤثر أيضاً على درجة التشويه. فإذا لم يدرك الفرد مثلاً العوائق الحقيقية قد يتجه إلى تكوين ظنونه ومدركاته عن عوائق أخرى ليس لها صلة بالواقع الفعلي.

٢- السمات الشخصية للفرد:

- تتحدد قابلية مدركات الفرد للتغير واستيعاب معلومات جديدة ببعض سماته الشخصية، أهمها مستوى قدراته الذهنية، ودرجة تقبله للغموض، وأيضاً درجة انفتاحه الذهني.

٣- خصائص النسق الإدراكي القائم:

- تتحدد درجة التغير في المدركات الذي يحدثه استقبال معلومات جديدة واتجاه هذا التغيير بطبيعة وخصائص النسق الإدراكي القائم.
- لقد أشار **"كرتش"** إلى عدد من الجوانب التي تحدد خصائص النسق الإدراكي وقابليته للتغير.
- **وهذه الجوانب هي: درجة التعقد، درجة التوافق الداخلي للنسق، درجة الاتصال الداخلي بين عناصر النسق.**
- وبصفة عامة يمكن القول بأن النسق الإدراكي يتجه إلى الثبات والاستقرار، بمعنى أن الاتجاه هو أن تحتفظ بأفكارنا واعتقاداتنا ثابتة.
- وتتوقف إمكانية تغيير الأفكار والمعتقدات على قوة المعلومات الجديدة، وأيضاً على خصائص النسق القائم الذي يحتوي هذه الأفكار والمعتقدات.
- ويمكن القول أن الأفراد ذوي الأنساق الإدراكية البسيطة يميلون إلى مقاومة التغيير في إدراكهم ومفاهيمهم.

المحاضرة الرابعة
الدافعية

- لو أنك قمت بملاحظة مجموعة من العاملين الذين يؤدون عملاً معيناً في منظمة لوجدت أن كثافة الجهد الذي يبذله كل واحد منهم، وأيضاً درجة المثابرة في الأداء، مستوى الاهتمام الذي يعطيه كل منهم للعمل الذي يؤديه يختلف من فرد لآخر.
- أي أنه حتى لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم.
- وهذا ما نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء العمل.

تعريف الدافعية Motivation:

- هي القوة المحركة لحماس ورغبة الفرد بالقيام بمهام العمل.
- وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات العمل.

- ولقد تعددت النظريات التي تفسر الدافعية، كما تعددت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات، ومن أهمها:

١- المدخل الذي يمثل مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يفترض أن الرضا عن العمل هو المحرك الرئيسي للدافعية.
٢- ومدخل ثاني يقوم على نتائج بحوث نظرية التعلم، والذي يفترض أن الدافعية تؤثر عليها الخبرات السابقة للثواب والعقاب الخارجيين.
٣- والمدخل الثالث، فهو وليد دراسات علم النفس الإدراكي أو المعرفي، حيث يفترض أن الدافعية هي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة في داخل الفرد.

أولاً: مدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية:

- يفترض هذا المدخل أن المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو **درجة رضاهم عن العمل**.
- أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل.
- كلما **زادت** ↑ مقادير العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله، كلما **زاد** ↑ امتنانه أو ولائه للمنظمة، بما **يدفعه** ← إلى بذل جهد أكبر كتعبير عن هذا الامتنان.

- ونقطة البدء في زيادة دافعية الفرد لأداء العمل وفق هذا المدخل تتمثل في جعل المنظمة مصدراً لعوائد ومنافع ذات قيمة عالية بالنسبة للفرد. ويكون شرط الحصول على هذه العوائد والمنافع هو عضوية الفرد في المنظمة.

- وقد نتج عن الدراسة التي قام بها **ألتون مايو** Eilton Mayo افتراض العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء.
- والأمثلة على ذلك من الواقع العملي، العلاوات الدورية التي تقوم على الأقدمية، وبرامج الترفيه الاجتماعي والرياضي... الخ.

- ولقد قام الباحثان **"برايفيلد"** و **"كروكيت"** (Brayfield & Crockett, 1955)، وتوصلا إلى استنتاج مؤداه أن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد للأداء أو بإنتاجيتهم.
- فقد يؤدي الفرد مهام عمله بلا حماس وبلا فاعلية رغم حصوله على مزايا وعوائد عديدة من وظيفته ورغم شعوره بالرضا.
- فلا يوجد إذن نمط ثابت من الأداء أو الدافعية يمكن توقعه بمعرفة مستوى الرضا الذي يشعر به الفرد في عمله.
- ولا توجد ثمة علاقة مباشرة وعامة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء كما افترضت مدرسة العلاقات الإنسانية.

- وأضاف الكاتب **"د.أحمد صقر عاشور"** على الاستنتاج السابق، استنتاج أخر مؤداه:
- أن العلاقة بين الرضا والدافعية للأداء تتواجد فقط في الحالات التي يتوقف حصول الأفراد على مزايا وعوائد في العمل على مستوى الأداء الذي يحققونه.
- أي أن هذه العلاقة إن وجدت فهي شرطية. فالارتباط بين الدافعية للأداء والرضا عن العمل مشروط بوجود نظام يربط بين الأداء والحصول على العوائد والمزايا التي تقدمها المنظمة أي يجعل الحصول عليها متوقف على أداء العمل. وفي غياب هذا الشرط تضعف العلاقة بين الرضا والدافعية للأداء.

ثانياً: مدخل الخبرات السابقة للثواب والعقاب الخارجيين:

- يقوم هذا المدخل على افتراض أن ميل أو احتمال أن يقوم الفرد بنشاط معين يتوقف على خبرته السابقة بالنتائج التي حصل عليها من جراء قيامه بهذا النشاط في الماضي.
- فدافعية الفرد لأداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها من البيئة الخارجية كنتيجة للأداء.
- وهذا المدخل يقوم على ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر Law of Eifflct أو مبدأ التدعيم Principle Of Reinforcement. ويقرر هذا القانون بأنه إذا قام الفرد بفعل معين ثم أتبع هذا الفعل بثواب، فإن احتمال تكرار الفرد لهذا العمل في المستقبل سيزداد، والعكس.

- والعنصر الهام الذي يؤثر في الدافعية – وفق هذا المدخل – يتمثل في الحوافز الخارجية (الثواب والعقاب) التي تتبع السلوك الذي يقوم به الفرد والتي يطلق عليها المدعمات.
- وتتوقف فعالية المدعم من حيث تأثيره في احتمال قيام الفرد بسلوك معين على عدد من العوامل، نوجزها فيما يلي:

١- عدد مرات التدعيم:
كلما زاد ↑ عدد المرات التي قام بها الفرد بسلوك معين وحصل بعدها على حافز، كلما زاد ↑ احتمال تكرار الفرد لهذا السلوك في المستقبل، والعكس.

٢- قوة الأثر الذي يحدثه الحافز:
كلما زاد ↑ الرضا أو اللذة التي يحدثها الحافز للفرد كلما زادت ↑ فعالية هذا الحافز كمدعم إيجابي.
كلما زاد ↑ الاستياء أو الألم الذي يحدثه الحافز للفرد، كلما زادت ↑ فعالية هذا الحافز كمدعم سلبي.

- **وتتوقف قوة الأثر الذي يحدثه الحافز على درجة التوتر الذي يشعر به الفرد نتيجة لطول الحرمان أو الإثارة.**

٣- شرطية التدعيم:
كلما كان إعطاء الحافز للفرد مشروطاً ومتوقفاً على قيامه بسلوك معين، كلما، زادت ↑ فعالية هذا الحافز كمدعم السلوك.

- أمثلة لاستخدام الثواب والعقاب كمدخل للدافعية: الترقية، العلاوة، الجزاءات، أنماط الإشراف.

- ما هي أنواع الحوافز؟
- **الحوافز الخارجية:** كالأجر والترقية والجزاءات ومعاملة الرئيس.
- **الحوافز الكامنة:** التي تخص مهام الوظيفة وأهميتها وقدرة الفرد على إنجاز المهمة ومطابقتها للمواصفات.

- تثير فكرة الثواب والعقاب الخارجيين التي يقوم عليها مدخل نظرية التعلم بعض التساؤلات عن مدى فعالية هذا المدخل وحدود صلاحيته. فلا شك أن الحوافز الخارجية – سلبية كانت أو إيجابية – تمثل جزءاً فقط من مجموع الحوافز التي يمكن أن تؤثر على دافعية الفرد.
- فهناك مصادر أخرى للحوافز تتعلق بأداء العمل، وتكون كامنة في طبيعة ومكونات هذا العمل. فأنشطة العمل قد تكون متصلة باهتمامات وميول الفرد وبالتالي قد يجد سعادة في القيام بها، ونتائج الإنجاز في العمل مثل الوقت الذي استغرق في عملية معينة أو عدد الوحدات التي تم فحصها وفرزها، قد تعطي للفرد رضا ناتجاً عن تحقيقه لنتائج إنجاز في العمل ذاته.
- مثل هذه الحوافز الكامنة في طبيعة النشاط الذي يحتويه أداء العمل أو في نتائج الإنجاز في العمل يحصل عليها الفرد من أداء العمل مباشرة وليس من مصادر خارجية.
- فلا شك إذن أن الاعتماد على الثواب والعقاب الخارجيين كوسيلة للتحكم في دافعية الفرد ومن ثم في سلوكه يمثل قصوراً في هذا المدخل لإغفاله الحوافز الكامنة في الأداء ذاته.
- فقد قلل هذا المدخل من دور المتغيرات المتعلقة بإرادة الفرد وتوقعاته وإدراكه.

ثالثاً: مدخل النظريات المعرفية (الإدراكية) في الدافعية:

- يقوم المدخل الإدراكي أو المعرفي للدافعية على اعتبار أن دافعية الفرد للأداء أو للقيام بسلوك معين لا يمكن أعطاء تفسير متكامل لها من خلال دراسة متغيرات التدعيم الخارجي، وإنما من خلال دراسة وعي الفرد وأفكاره وتوقعاته.
- إذاً ففهم الدافعية يتطلب تحليل العوامل الكامنة في معرفة وإدراك الفرد التي تؤثر على مفاضلته بين بدائل السلوك وتحدد درجة جاذبية هذه البدائل لديه.
- لذا سوف نقوم بعرض أحدث النظريات في هذا المجال وأكثرها قبولاً بين الباحثين، وهي نظرية "فروم" (Vroom, 1964)، (نظرية التوقع).

نظرية التوقع Expectancy Theory:

- تقوم نظرية التوقع في الدافعية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به،كما تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها.
- وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد.
- ويمكن صياغة ذلك في الفرض المبسط التالي:

الدافعية لأداء معين = قوة الجذب (المنفعة) × التوقع (الاحتمال)

الدافعية لأداء معين = منفعة العوائد × احتمال توقع العوائد

محددات قوة الجذب أو المنفعة:

- **قوة الجذب:** هي محصلة لقوة أو درجة إلحاح الحاجات غير المشبعة لدى الفرد، وفعالية هذه العوائد في إشباع هذه الحاجات.

قوة الجذب = قوة الحاجات × نوعية وفعالية الحوافز

قوة الحاجات:

- تتأثر قوة الحاجات لدى الفرد أو درجة إلحاحها بعاملين:

١- درجة الحرمان أو مستوى الإشباع:

كلما **زادت** ↑ درجة الحرمان التي يشعر بها الفرد بالنسبة لحاجات معينة، كلما **ازدادت** ↑ قوة هذه الحاجات كموجة لسلوك و دافعية الفرد.

٢- قوة المثير:

كلما زادت ↑ درجة إثارة حاجات الفرد، بفعل متغيرات ومنبهات خارجية، كلما زادت ↑ درجت إلحاح الحاجات.

- وتتفاوت الحاجات في درجة إلحاحها وفق أهميتها النسبية وموقعها في سلم الإشباع.
- وقد قدم **إبراهيم ماسلو** (Maslow, 1954)، نظرية تحدد مجموعة الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين.
- فالحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو تنقسم إلى خمس مجموعات:

١- الحاجات الفسيولوجية:

وهي تتضمن الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام... الخ.

٢- حاجات الأمان:

أن يشعر الفرد بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به...الخ.

٣- الحاجات الاجتماعية:

وهي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة... الخ.

٤- حاجات التقدير:

وهي حاجة الفرد بأن يشعر أن محل تقدير... والاحترام الخارجي.

٥- حاجات تحقيق الذات:

أن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه.

- **ويمكن تلخيص الفروض التي قدمها ماسلو في الآتي:**
- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولية تعبر عن مدى أساسية الحاجة.
فالحاجات الفسيولوجية تجئ أولاً في أولوية الإشباع تليها حاجات الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، ثم حاجات تحقيق الذات.
- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات، يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التالية لها في ترتيب الأولوية.
- لا تقوم الحاجات المشبعة بدفع السلوك وتحريكه. فالسلوك تنشطه الحاجات الغير المشبعة.
- عندما يتجه سعى الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فأن هذا معناه أن الحاجات الدنيا مشبعة نسبياً لديه.
- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى (أكثر أساسية) بعد أن كانت مشبعة نسبياً إلى تحول اهتمام وسلوك الفرد من إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مجابهة النقص المفاجئ في إشباع هذه الحاجة.
- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع إشباعها.
- ترتبط الصحة النفسية للأفراد بإشباع المجموعات الخمس من الحاجات.

فعالية ونوعية الحــوافز:

- تحدد فعالية الحوافز في تحقيق منفعة معينة للفرد بعاملين:

١- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد.

كلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات المطلوب إشباعها، كلما زادت فعالية هذه الحوافز.

٢ـ مقدار الحافز:
كلما زادت مقادير الحوافز المعطاة، كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز.

مصادر الحوافز التي يمكن للفرد أن يحصل عليها في العمل:

- **مصادر كامنة داخلية:** مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل، مثلاً: الاتصال بالعملاء، والحديث معهم والتعرف عليهم، وما تحتويه من تفاعلات اجتماعية يمكن أن تكون مصدر لذة لرجل المبيعات.
- **حوافز خارجية:** هي التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العمل، مثل: الأجور والمكافآت والترقية ونمط قيادة الرئيس، وعلاقته بزملائه (هدفها منع مشاعر الاستياء وعدم الرضا والسعادة للفرد).

- ويتوجه عدد من الباحثين إلى اعتبار الحوافز الكامنة في أداء العمل أكثر فعالية في التأثير على الدافعية عن الحوافز الخارجية.
- ويقول "هرز برج" (Herzberg, 1966)، أن الحوافز الخارجية مثل الأجر ونمط الإشراف وظروف العمل وسياسة الإدارة يقتصر أثرها (إذا أعطيت بمقادير كافية) على منع مشاعر الاستياء وعدم الرضا من أن تستولي على الفرد، لكنها ليس لديها إمكانية تحقيق مشاعر الرضا والسعادة للفرد ولا دفعه وتحمسيه لأداء العمل.

الخلاصة:
- إن قوة الجذب أو المنفعة التي تحتويها الحوافز الداخلية (الكامنة في الأداء) والحوافز الخارجية تتفاوت باختلاف الأفراد.
- وبصفة عامة، فإن الحوافز الكامنة في الأداء غالباً ما تكون أكثر فاعلية في تحريك واستمرار دافعية للأداء دون ما رقابة خارجية عن تلك التي تعتمد على مصادر خارجية.

محددات التوقع:

- التوقع عنصر هام من عناصر الدافعية وفق نظرية التوقع، ويمثل التوقع التقدير الذي يعطيه الفرد لاحتمال حصوله على عوائد من جراء أدائه العمل.
- وهذا الاحتمال هو تقدير ذاتي يعبر عن فرص أو إمكانية تحقق العوائد بناء على الخبرات الماضية للفرد عن مدى ارتباط العوائد بقيامه بأنشطة العمل.
- وحيث أن التوقع يشير إلى احتمال تحقق العوائد، فهو إذن يختلف باختلاف هذه العوائد. ويمكن التفرقة هنا بين نوعين من الاحتمالات:

  ١ـ احتمال تحقق المنافع المرتبطة بنتائج الإنجاز في العمل.

  ٢ـ احتمال تحقق المنافع الخارجية.

١- احتمال تحقق نتائج إنجاز في العمل:

- احتمال تحقق نتائج الإنجاز = الجهد المبذول × تحقق النتائج.
- وهو يشير إلى درجة الارتباط أو قوة العلاقة السببية بين الجهد المبذول في أنشطة العمل وتحقق النتائج التي تعتبرها المنظمة معياراً لكفاءة الأداء.
- كما أن قيمة هذا الاحتمال يتفاوت تقدير الأفراد له تبعاً لتصورهم لمدى توقف نتائج الإنجاز على سلوكهم في العمل.
- ويمكن القول بأن قيمة الاحتمال الذي يعطيه الأفراد لتحقيق نتائج الإنجاز كنتيجة لسلوكهم في العمل يتأثر بالعوامل التالية:

١- تقدير الفرد لقدراته ودرجة صعوبة العمل بالنسبة له:

كلما كان تقدير الفرد لقدراته عالياً، كلما **زادت**↑ في نظره احتمالات النجاح في إنجاز الأهداف.

٢- درجة سيطرة الفرد على عمله:

كلما سهل العمل وزادت سيطرة الفرد عليه، كلما **زاد** ↑ تقدير الفرد لاحتمال تحقق نتائج الإنجاز.

٣- نوعية مقياس الإنجاز:

كلما كانت مقاييس الإنجاز صادقة، وخالية من الأخطاء ومعبرة عن المساهمة المباشرة للفرد في الإنجاز، كلما **زاد** ↑ تقدير الفرد لاحتمال تحقق نتائج الإنجاز.

٢- احتمال تحقيق العوائد الخارجية:

- احتمال تحقيق العوائد الخارجية = العوائد الخارجية × تحقق النتائج.
- يمثل هذا الاحتمال إمكانية حصول الفرد على العوائد الخارجية التي لا تتعلق بالأداء من حيث طبيعة أنشطته أو نتائج الإنجاز فيه، وإنما تتعلق ببيئة العمل مثل الأجر، تقدير الرئيس... الخ.
- ويعبر هذا الاحتمال عن قوة العلاقة بين تحقيق نتائج إنجاز في العمل والحصول على حوافز خارجية.

- **ويتأثر تقدير الفرد لهذا الاحتمال بعاملين:**
  ١- درجة الأخذ بنظم حوافز الإنجاز.
  ٢- نوعية مقاييس وبيانات الإنجاز.

١- درجة الأخذ بنظم حوافز الإنجاز:

- كلما كان إعطاء مختلف العوائد الخارجية رهيناً بتحقيق الفرد لنتائج الإنجاز، كلما **زاد**↑ تقديره لاحتمال حصوله على عوائد خارجية بناء على تحقيقه لنتائج إنجازه في العمل.

٢- نوعية مقاييس وبيانات الإنجاز:

- كلما كانت مقاييس الإنجاز صادقة وخالية من الأخطاء، كلما **زاد** ↑ تقدير الفرد لاحتمال حصوله على حوافز خارجية بناء على تحقيقه لنتائج إنجازه في العمل.

الإطار العام لنظرية التوقع في الدافعية:

الدافعية للأداء = منفعة أنشطة العمل + (احتمال نتائج إنجاز × منفعة نتائج الإنجاز)
+ (احتمال تحقيق الإنجاز × احتمال تحقيق عوائد خارجية × منفعة العوائد الخارجية)

نظرية دافع الإنجاز:

- هناك فئة من الأفراد يسعدهم تحقيق إنجاز فيما يقومون به، وشعروا بكثير من السرور من إتقان ما يفعلونه. وتسمى هذه الظاهرة بدافع الإنجاز.
- ودافع الإنجاز يتمثل الرغبة في الإجادة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد. ويتفاوت الأفراد في قوة هذا الدافع. والذين يكون دافع الإنجاز لديهم قوياً يحققون سعادة أكبر من تحقيق نتائج ناجحة عن أولئك الذي يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيفاً.
- وبناء على نتائج البحوث التي أجريت على هذا الدافع، فأن الأفراد الذين يتصفون بدافع إنجاز قوي، يميلون إلى أن يسلكوا السلوك التالي:

١ـ اختيارهم للمهام التي يمارسونها:

- يفضلون المهام التي تمدهم بمعلومات عن نتائج إنجازهم فيها، والمهام المتوسطة الصعوبة، والمهام التي توفر لهم قدراً كبيراً من الاستقلال والمسؤولية الشخصية.

٢ـ قيامهم بالمهام التي تثير دافع الإنجاز لديهم:

- يبذلون جهداً كبيراً في محاولة إنجاز وتحقيق أهداف الأداء، ويثابرون في محاولاتهم لتحقيق نتائج أداء ناجحة، فيحققون في النهاية إنجاز كبير.

٣ـ تأثير النجاح والفشل عليهم:

- يشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق إنجاز ناجح بصرف النظر عن أي عوائد خارجية، (كحصولهم على مكافأة بناء على النجاح الذي حققوه).

نظرية مستوى الطموح:

- تفسر هذه النظرية أحد الجوانب الحركية الهامة في الدافعية التي تتصل بالعلاقات المتتابعة بين خبرات الإنجاز السابقة والهدف المتوقع للفرد ثم مشاعر النجاح أو الفشل لديه كرد فعل لإنجازه الفعلي.
- ويعرف مستوى الطموح بأنه مستوى الإنجاز المرتقب الذي يحاول الفرد الوصول إليه في مهمة مألوفة مع وجود معلومات لدى الفرد عن مستوى إنجازه السابق فيها.
- الفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح، يسمى بفرق الهدف، ونحصل عليه بطرح مستوى الإنجاز السابق من مستوى الطموح.
- والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد يسمى بفرق الإنجاز. ونحصل عليه بطرح مستوى الطموح من مستوى الإنجاز الجديد.
- وفرق الإنجاز هو المحدد لمشاعر النجاح أو الفشل التي تترتب على الإنجاز الجديد.

- **أما أهم الفروض التي تحتويها هذه النظرية فيمكن تلخيصها في الآتي:**

١- يميل فرق الهدف إلى أن يكون قيمة موجبة وأن كانت ضئيلة نسبياً. أي أن مستوى الطموح يكون غالباً أعلى من الإنجاز السابق بقيمة صغيرة.

٢- عندما يكون فرق الإنجاز صفراً أو قيمة موجبة فإن رد الفعل للإنجاز الجديد يكون شعوراً بالنجاح. فعندما يكون الإنجاز الجديد للفرد معادلاً لمستوى طموحه أو يكون قد فاق هذا الطموح فأن الفرد حينئذ يشعر بالنجاح نتيجة ما كان يرتقبه.

٣- عندما يكون فرق الإنجاز قيمة سالبة، فأن رد الفعل للإنجاز الجديد يكون شعوراً بالفشل.

٤- عندما يكون فرق الإنجاز صفراً أو قيمة موجبة فإن مستوى الطموح الجديد الذي يكونه الفرد يميل إلى أن يكون أعلى من مستوى الطموح السابق.

نظرية تكوين الهدف:

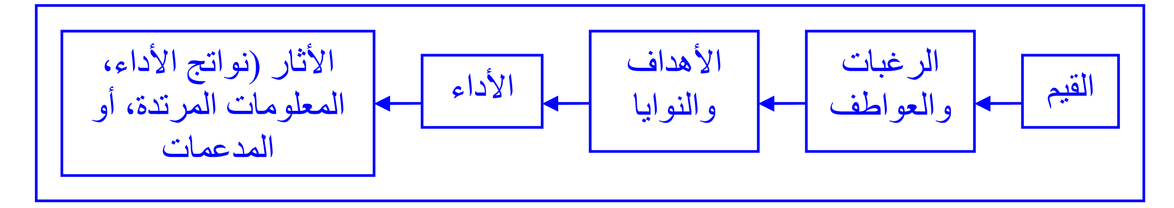
- تعتبر نظرية تكوين الهدف التي قدمها **"لوك"** (Locke, 1968)، هي الترجمة العملية لنظرية مستوى الطموح. لهذا فهي أقرب إلى الواقع العلمي، وأكثر قابلية لأن تترجم إلى برامج تطبيقية.
- وتقوم فكرة هذه النظرية على أن دافعية الأفراد يحركها السعي لتحقيق أهداف وغايات تمثل نوايا لها منفعة أو قيمة لدى الفرد.
- وهناك عنصرين معرفيين أو إدراكيين تقوم عليها هذه النظرية:

١- الأهداف أو النوايا.

٢- القيمة أو الأهمية النسبية التي تمثلها هذه الأهداف لدى الفرد.

الأهداف أو النوايا:

- يرى لوك أن الأهداف والنوايا هي التي تحدد:
  - اتجاه أنشطة وسلوك الفرد.
  - وتحدد اتجاه أفكاره.
- وهي بذلك تفسر مسارات السلوك، وتفسر الاختيارات الذهنية التي يقوم بها الفرد، سعياً نحو الهدف أو الغاية التي يرغب الفرد في تحقيقها.
- وليس معنا هذا أن كل هدف لا بد وأن يرتبط بنشاط أو سلوك، فترجمة الهدف إلى نشاط يتوقف على عوامل أخرى، مثل:
  - درجة اتساق الهدف مع الأهداف الأخرى التي يسعى الفرد لتحقيقها.
  - وإدراك الفرد لجدوى بذله لنشاط وجهد في الوصول للهدف.
  - وإدراكه لدرجة مناسبة الظروف للسعي لتحقيق هذا الهدف.
- والأمر الهام الذي يؤكده لوك، هو أن دافعية الفرد مترجمة في جهده وسلوكه هي انعكاس للغايات أو الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها.
- فالجهد والسلوك الذي يعبر عن دافعية الفرد هو انعكاس لنواياه وأهدافه، لكن ليس كل النوايا والأهداف تترجم بالضرورة إلى جهد وأنشطة وسلوك.
- أما القيمة أو الأهمية النسبية التي تمثلها الأهداف لدى الفرد، فهي تعبر عن تفضيلات الفرد فيما يعتقده أنه يحقق رفاهيته وسعادته.



- ولقد قدم لوك عدداً من الفروض التي تحتوى علاقات بين خصائص الهدف وبين الدافعية والأداء والرضا. ويمكن تلخيص هذه العلاقة في الآتي:

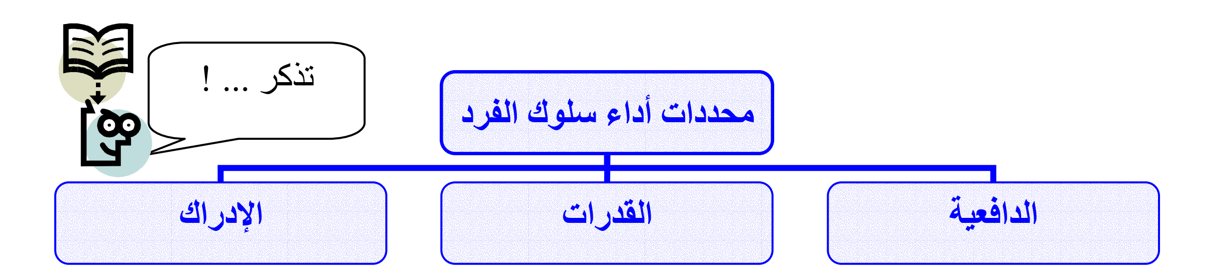
١- عندما يكون للفرد هدفاً يود تحقيقه، فأن هذا الهدف يعمل كعامل محرك لدافعية الفرد لبذل الجهد والسعي لتحقيق هذا الهدف.
٢- تتأثر الدافعية لتحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها هذا الهدف.
٣- كلما زادت صعوبة الهدف، كلما كان أكثر إثارة للدافعية بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء.
٤- كلما زادت جاذبية الهدف وزادت قيمته لدى الفرد، كلما زاد الأثر الدافعي لهذا الهدف.
٥- يزداد الأثر الدافعي للهدف بزيادة قبول الفرد له.
٦- تؤثر المعلومات المرتدة، أي المعرفة عن مستوى الإنجاز السابق على الدافعية عندما تكون هذه المعلومات وافية وصحيحة، وعندما تقدم في إطار عملية.
٧- يرى لوك أن الحوافز النقدية المرتبطة بالإنجاز ليس لها تأثير مستقل عن تأثير الأهداف على الدافعية والأداء.
٨- تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول، ومستوى الأداء أو الإنجاز المتحقق.

أنظمة الإدارة بالأهداف كمقابل تطبيقي لنظرية تكوين الهدف:

- تقوم اغلب أنظمة الإدارة بالأهداف على الأركان التالية:

١- يتم اختيار أهداف إنجاز تحوي أهمية للمنظمة، ويعبر عنها في صورة مستويات محددة قابلة للقياس.
٢- يتم وضع الأهداف بناء على دراسة الإمكانيات والطاقات المتاحة، وأيضاً في ضوء مستويات الإنجاز الماضية.
٣- يحدد مستوى هذه الأهداف بحيث تكون طموحة، ويمكن تحقيقها في نفس الوقت.
٤- توضع خطط وبرامج تنفيذية لتيسير سبل تحقيق الأهداف الموضوعة.
٥- توضع الأهداف، وكذلك الخطط والبرامج التنفيذية بمشاركة الأفراد المسند إليهم تحقيقها.
٦- يوضح برنامج للحوافز المشروطة بتحقيق الأهداف الموضوعة.
٧- توضح الخطط والبرامج المرتبطة بالأهداف المحددة موضوع التنفيذ.
٨- قياس مستويات الإنجاز الفعلي الذي حققه الأفراد في نهاية الفترة المحددة.
٩- توزع الحوافز على الأفراد بمقدار الإنجاز الذي تحقق من الأهداف.
١٠- يتم دراسة الإنجاز الفعلي وانحرافاته عن الأهداف الموضوعة، وظروف الأداء.

المحاضرة الخامسة
القـــدرات



- القدرات هي عبارة عن قدرات موروثة وقدرات مكتسبة.
- **القدرات الموروثة:** تأتي من الأب والأم، وتضع حدود لقدرات الفرد ذكي أم غبي أم متوسط الذكاء.
- **القدرات المكتسبة:** مكتسبة من الاحتكاك بالبيئة ومن الخبرات.

أنـواع القدرات:

- يمكن تقسيم القدرات إلى نوعين رئيسيين:
  ١- قدرات عقلية.
  ٢- قدرات غير عقلية.

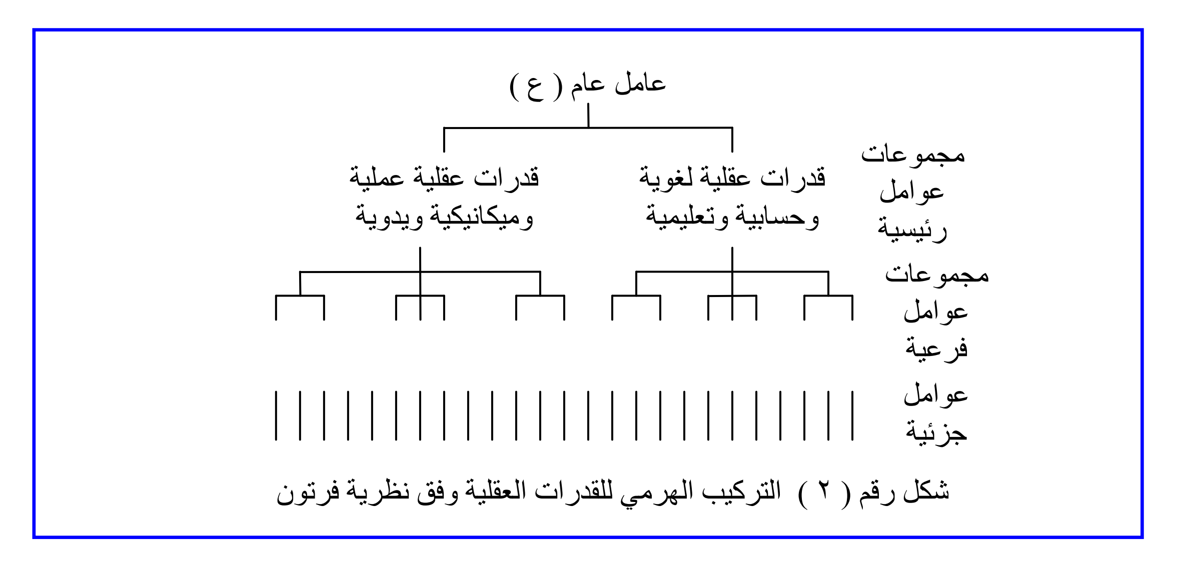
القدرات العقلية:

- لقد تأثر تعريف القدرات العقلية بوجهات نظر تتعلق بأساليب قياس القدرات. ويمكننا هنا أن نفرق بين أثنين من وجهات النظر:

١- وتقضي وجهة النظر الأولى (سبيرمان + فرنون):

- إن القدرات العقلية يمكن قياسها بعامل عام:
  ١- هو الذي يؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة.
  ٢- قدرة الفرد على حل الاختبارات الفردية المختلفة.
- وقد كان عالم النفس الإنجليزي **"سبيرمان"** (Spearman, 1927)، أول من نادى بفكرة عامل الذكاء العام بناء على استخدام أساليب تحليل رياضية وإحصائية مكنته من عزل هذا العامل العام.
- وقدم **"فرنون"** (Vernon, 1950)، هيكل للقدرات العقلية من اختباراته على أفراد الجيش والبحرية البريطانية.
- ويوضح الهيكل التالي، أن الذكاء العام هو العنصر الذي تتفرع منه مجموعتي عوامل رئيسية:
  أ- القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية، التي ترتبط بالأداء المدرسي.
  ب- القدرات العضلية ذات الطبيعة والميكانيكية واليدوية.

- هذه المجموعة الرئيسية تتفرع عنها مجموعات فرعية، ثم تتفرع المجموعات الفرعية إلى عوامل جزئية محددة.



شكل رقم (٢) التركيب الهرمي للقدرات العقلية وفق نظرية فرتون

٢- وتقضي وجهة النظر الثانية (ثرستون):

- افتراض أن القدرات العقلية متعددة الأبعاد، ولا يجوز تمثيلها بعامل عام، وإنما بعديد من العوامل المستقلة عن بعضها البعض.
- ولقد كان **"ثرستون"** (Thurstone, 1938)، عالم النفس القياسي الأمريكي أول من قدم فكرة تعدد واستقلال القدرات العقلية.
- واستخدم ثرستون في أبحاثه أداة تحليل رياضية وإحصائية جديدة، مكنته من التعرف على العوامل العقلية الأولية واستنباطها من نتائج الاختبارات العقلية.
- وبناء على هذا قدم ثرستون العوامل التالية باعتبارها ممثلة للقدرات العقلية الأولية:

  - **عامل الفهم اللغوي:** وهو يمثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه.
  - **عامل الطلاقة اللغوية:** وهو يمثل القدرة على تكوين الكلمات.
  - **عامل القدرة الحسابية:** وهو يمثل السرعة في إجراء العمليات الحسابية على اختلاف أنواعها.
  - **عامل القدرة المكانية:** وهو يمثل القدرة على تصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة.
  - **عامل السرعة الإدراكية:** وهو يمثل السرعة في إدراك والتعرف على التفصيلات الدقيقة للأشياء، وأوجه الشبه والاختلاف بينها.
  - **عامل التذكر الأصم:** وهو يمثل القدرة على حفظ الكلمات والأرقام والحروف والرموز، أو أي أشياء أخرى.
  - **عامل التفكير الاستنباطي:** وهو يمثل القدرة على اكتشاف واستخراج القاعدة العامة من حالات جزئية.

- قد كانت محاولة ثرستون لتصنيف القدرات العقلية الأولية محاولة رائدة، لكنها كانت غير مكتملة.

- فقام جيلفورد بجامعة جنوب كاليفورنيا بسلسلة من البحوث، كانت ثمرتها نظرية متكاملة حول تركيب القدرات العقلية، تعتبر نقلة علمية كبيرة في تحديد مكونات هذه القدرات.

نظرية "جيلفورد" (Guilford, 1959):

- وتفترض نظرية جيلفورد، ابتداء أن القدرات العقلية يمكن وصفها أو تصنيفها باستخدام ثلاثة أسس أو أبعاد. وهذه الأسس هي:
  - أ- العمليات العقلية.
  - ب-المحتوى أو نوع المادة محل النشاط العقلي.
  - ج- نواتج أو مخرجات النشاط العقلي.
- **فوفق نوع النشاط أو العمليات العقلية التي يمارسها الفرد يمكن التمييز بين خمسة أنواع من العمليات:**

١ـ **الإدراك أو المعرفة:** وهي تمثل اكتشاف أو التعرف على الأشياء.

٢ـ **التذكـــر:** وهي تمثل حفظ ما أدركه الفرد من معلومات.

٣ـ **التفكير التقاربي:** وهي تمثل معالجة المعلومات بحيث تقود إلى إجابة صحيحة واحد أو إجابة تمثل أفضل الإجابات.

٤ـ **التفكير التباعدي:** وهي تمثل البحث عن أفكار مختلفة أو عن حلول متنوعة لمشكلة.

٥ـ **التقييم:** وهي تمثل الوصول إلى قرارات تتعلق بمدى صحة أو جودة أو كفاية نتائج ما نعرفه أو نتذكره أو نصل إليه في تفكيرنا.

- **أما وفق المحتوى أو المادة محل التفكير فيمكن التفرقة بين أربعة أنواع من المحتويات:**

١ـ **محتوى الشكل:** وهو يمثل الصفات العينية المحسوسة للمادة مثل الحجم والشكل واللون... الخ.

٢ـ **محتوى رمزي:** وهو يمثل الرموز من حروف وأرقام وكلمات... الخ.

٣ـ **محتوى المعاني اللغوية:** وهو يمثل المعاني اللغوية والأفكار التي تعنيها الكلمات والجمل.

٤ـ **محتوى سلوكي:** وهو يمثل المواقف الاجتماعية التي تتضمن استقاء الفرد لمعلومات عن سلوك الآخرين.

- **ويتضمن تقسيم عوامل القدرات العقلية وفق نواتج النشاط العقلي التمييز بين ستة أنواع من النواتج (المخرجات):**

١ـ **الوحدات:** وهي تمثل العناصر البسيطة الأولية للأفكار أو المعلومات التي تم تكوينها أو الحكم عليها أو تذكرها.

٢ـ **فئـــات:** وهي تمثل وحدات أولية تم تجميعها بناء على خصائص مشتركة بينها.

٣ـ **علاقات:** وهي تمثل الرابطة التي تصل بين بنود من المعلومات أو الأفكار.

٤ـ **أنظمــة:** وهي تمثل هيكل من المعلومات أو الأفكار الذي ترتبط بنوده بعلاقات ارتباط متشابكة.

٥ـ **تحويلات:** وهي تمثل التغير الذي يحدث في معلومات معينة لتتخذ نمطاً آخر أو ليكون لها استعمالاً آخر غير ذلك الذي كانت عليه في الأصل.

٦ـ **مضامين:** وهي تمثل إخراج المعلومات أو الأفكار لتتخذ صورة تنبؤات أو آثار أو توقعات بناء على المعلومات الأصلية.

- وبناء عليه فإن القدرات العقلية وفق هذه النظرية يمكن تصنيفها إلى ١٢٠ قدرة مختلفة (٦ عمليات × ٤ محتويات × ٥ نواتج).

القدرات الغير عقلية (قدرات الحواس):

- يمكن تصنيف القدرات غير العقلية إلى مجموعتين من القدرات:
  ١ـ قدرات الحواس.
  ٢ـ قدرات حركية.

١– قدرات الحواس:

- **قدرات الإبصار:**

ومن أهم القدرات التي تندرج تحت هذه الحاسة هي:

أـ **حاسة الإبصار:** وهي تمثل القدرة على التمييز المكاني للعناصر الدقيقة التي تقع في المجال البصري.

ب ـ **تمييز المسافات:** وهي تمثل القدرة على إدراك العلاقات المكانية من حيث البعد النسبي للأشياء.

ج ـ **تمييز الألوان:** وهي تمثل القدرة على تمييز الألوان والدرجات المختلفة لها.

د ـ **التنسيق الابصاري:** وهي تمثل التنسيق بين العينين في حركتها لتتبع جسم مرئي يتحرك إلى أعلى أو إلى أسفل أو إلى اليمين أو اليسار.

- **قدرات السمع:**

تشير نتائج الأبحاث التي أجريت على حاسة السمع أن القدرات السمعية هي قدرات تتعلق بحدة السمع والتمييز بين مثيرات صوتية مختلفة.

٢– القدرات الحركية:

- هي تلك التي تتضمن الاستجابة الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة.

- ومن أهم مجموعات القدرات الحركية بناء على نتائج البحوث التي أجريت عليها:

أ- السرعة:

- تعتبر السرعة من الخصائص الهامة للقدرات الحركية، وهي تتكون من عدد من العوامل:
  - القدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات ويطلق عليها زمن الاستجابة.
  - وسرعة الساعد والأصابع، وسرعة حركة الأيدي، والمهارات اليدوية التي يدخل فيها عناصر السرعة والدقة معاً.

ب- التنسيق:

- تظهر قدرات التنسيق الحركي في الحالات التي يكون مطلوباً من الفرد القيام بعمليتين أو أكثر في توازن وتوافق لأداء مهمة معينة. وأحد العوامل الهامة المكونة لقدرات التنسيق يتمثل في القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة والسريعة الموجهة توجيهاً محكماً، والتي تضمن التنسيق بين حركة العين وحركة اليد.
- ويمثل عامل التحكم الدقيق عنصراً أخر من عناصر قدرات التنسيق، وهو يتضمن القدرة على القيام بالتكييف الدقيق لحركة العضلات.
- وعنصر ثالث من قدرات التنسيق يتمثل في التنسيق بين حركة مجموعات عضلية مختلفة مثل حركة الأيدي أو حركة الأرجل أو إحدى اليدين مع إحدى الرجلين، أو اليدين مع الرجلان.

ج- اللياقة أو الكفاءة الجسمانية:

- تدل البحوث التي أجريت على قدرات الكفاءة الجسمانية أنها تتضمن العوامل التالية:

١- **القوة:** وهي القدرة على بذل جهد جسماني مكثف.

٢- **المرونة:** وهي القدرة على تغير موضع الجسم أو تحريكه في اتجاه معين.

٣- **التوازن:** وهي القدرة على حفظ توازن الجسم في وضع ثابت أو في حالة الحركة.

٤- **التنسيق:** وهي القدرة على التنسيق في حركة الجسم ككل.

٥- **قوة التحمل:** وهي القدرة على الاستمرار في بذل الجهد.

المحاضرة السادسة

التعلـــم

- لقد اعتبرنا أن سلوك الفرد هو نتاج للعوامل الآنية التي يخضع لها الفرد أبان ممارسته لهذا السلوك، يعتبر مقولة صادقة.
- فإن اعتبارنا أيضاً أن سلوك الفرد هو نتاج لحصيلة وخبرات تاريخية لتفاعله مع البيئة يمثل مقولة لا تقل صدقاً عن الأولى.
- فالفرد مثلما يخضع سلوكه لمؤثرات آنية تنبع من داخله مثل الدافعية والإدراك والقدرات، فإن استجابة الفرد لهذه المؤثرات يحكمها عوامل ومؤثرات بيئة خارجية، ويحكمها ما تراكم لدى الفرد من خبرات سابقة، وما تكون لديه من حصيلة تاريخية تجعله يستجيب لبعض المؤثرات ولا يستجيب لمؤثرات أخرى، وتجعله يظهر أنماط معينة من السلوك ولا يظهر أنماط أخرى.
- وما يظهره الفرد من سلوك ليس إلا جزء صغير من مخزون سلوكي هائل يمثل بدائل مختلفة لتصرفات يواجه بها الفرد المواقف المختلفة التي تمثل ظروف بيئته.
- وهذا المخزون السلوكي هو تلك الحصيلة التي تمثل ما تعلمه الفرد من خلال تفاعله وتعامله مع عناصر البيئة المحيطة به.
- إن الفرد يتعلم ويتشكل سلوكه من خلال ممارسات العمل التي يقوم بها، ومن خلال معاملة رئيسه له، وسلوك زملائه، ومعاملة مرؤوسيه له، ومن خلال أنظمة الأجور والحوافز والروادع التي تطبق عليه، وظروف العمل المادية التي يعمل في ظلها ...الخ. فكل ما حول الفرد يمثل عوامل تنتج أثراً تعليمياً لديه.

طبيعة التعلم:

- **التعلم** هو ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك المختزن لدى الفرد، والذي ينتج عن تدعم الخبرات والممارسات السابقة.
- ونقول طاقة السلوك المختزن لكي نفرق بين التعلم وبين الأداء.
- فالتعلم قد ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة للسلوك المتعلم. وقد يتحقق أيضاً دون خبرات وممارسات مباشرة، مثل حالة تعلم الفرد بملاحظة ومتابعة خبرات الآخرين.
- والطاقة السلوكية المختزنة قد تترجم في صورة أداء، عندما يكتسب الفرد السلوك من خلال الممارسة المباشرة، أو عندما تتهيأ الظروف المناسبة التي تجعله يظهر ما سبق أن تعلمه بالملاحظة والمشاهدة وليس من خلال الخبرة المباشرة.
- وينبغي الإشارة إلى أن كل تغير في الطاقة السلوكية المختزنة لا يمثل في كل الأحوال تعلماً. (مثل نمو الفرد ونضجه الجسماني والعقلي)، فهي ليست وليدة خبرات أو ممارسات، وإنما وليدة تغيرات عمرية طبيعية.

نـمــاذج التـعــلم:

- هناك ثلاثة نماذج رئيسية للتعلم:

١ـ **التعلم الشرطي التقليدي** (لا إرادي)، (مبني على الممارسة والخبرات الذاتية المباشرة): يفسر نسبة محدودة من الخبرات المباشرة.

٢ـ **التعلم الشرطي الوسيلي** (إرادي)، (مبني على الممارسة والخبرات الذاتية المباشرة): يفسر الجزء الأعظم من الخبرات التعليمية وطاقات السلوك المختزن لدى الفرد من خلال الممارسات المباشرة.

٣ـ **التعلم بالملاحظة (المحاكاة):** فهو يقوم على اكتساب الفرد لخبرات تعلمية، ليس من خلال ممارسات مباشرة يقوم بها، وإنما من خلال ملاحظته للآخرين، ومتابعته لخبراتهم المباشرة.

- **وتحتوي هذه النماذج على ثلاثة عناصر أو متغيرات، هي:**

١ـ **المثير:** ذلك الحدث أو الظرف الذي يسبق حدوث الفعل أو الاستجابة.

٢ـ **الاستجابة:** هي ذلك النشاط أو السلوك الذي يقوم به الفرد في أعقاب حدوث المثير.

٣ـ **التدعيم** (وعكسه العقاب): هو تلك العملية التي بمقتضاها تتحقق نتائج تعقب حدوث الاستجابة وتحوى خبرات مسرة أو ألم تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى.

التعلم الشرطي التقليدي:

- هناك استجابة لا إرادية يقوم بها الفرد كردود أفعال لمثيرات لها خصائص تجعلها تحرك هذه الاستجابات تلقائياً.
- مثل السلوك المعبر عن الخوف (استجابة) الذي يحدثه، نتيجة لسماع صوت انفجار مفاجئ (مثير) هي علاقة فطرية بين مثير واستجابة.
- كما أن الاستجابات يمكن أن تكون شرطية، أي تصبح رهينة بحدوث مثيرات جديدة لم تكن لها القدرة في الأصل على إحداث هذه الاستجابات.

- ويمكن تمثيل هذه العلاقة كما يلي:

مثير طبيعي ← يؤدي إلى ← استجابة طبيعية (لا إرادية)

مثير محايد ← يؤدي إلى ← استجابة طبيعية (لا إرادية)

ومع تكرار أو تلازم لـ مثير محايد ← مثير طبيعي ← استجابة طبيعية (لا إرادية)
ينتج لـ مثير شرطي ← استجابة شرطية (لا إرادية) (مثير محايد في الأصل)

- ويرجع الفضل في اكتشاف هذا النموذج إلى العالم الروسي **"بافلوف"** ١٩٠٢.
- وقد اكتشف بافلوف أنه يمكن تعليم الحيوانات على أن تستجيب لمثيرات محايدة.

التعلم الشرطي الوسيلي:

- حينما تصبح الآثار أو النتائج (الثواب أو العقاب) المترتبة على السلوك هي العامل الحاكم لهذا السلوك، فإننا نكون بصدد نوع أخر من التعلم تكون فيه الاستجابات إرادية.
- ويتكون نموذج التعلم الشرطي الوسيلي من ثلاثة متغيرات أو عناصر هي:

١ـ **المثير.**

٢ـ **الاستجابة،** وتتكون الاستجابة في هذا النموذج من أنشطة وتصرفات مكتسبة من خبرات بيئية.

٣ـ **النتائج** التي تتمثل في الثواب والعقاب الذي يحصل عليه الفرد.

- ويمكن تمثيل هذه العلاقة، كما يلي:
  مثير ← استجابة (إرادية) ← نتائج (ثواب أو عقاب)
- وفي نموذج التعلم الشرطي الوسيلي، يكون حدوث النتائج رهيناً أو مشروطاً بقيام الفرد بالسلوك. فالفرد يحصل على هذه النتائج من خلال ما يقوم به من سلوك.
- ويرجع الفضل في اكتشاف هذا النموذج إلى عالم النفس الأمريكي **"سكنر"** Skiner.
- وقد أوضح سكنر أن معظم ما نمارسه من سلوك يرجع إلى خبرات لعب فيها الثواب والعقاب دوراً رئيسياً.

التعلم بالملاحظة أو المحاكاة:

- هو نوع من التعلم الذي يتم في إطار اجتماعي. فالملاحظة التي يقوم بها فرد لتصرفات آخرين وتأثره بهم واقتباسه لبعض أنماط سلوكهم لا يمكن تصورها إلا في إطار اجتماعي يضم هذا الفرد مع هؤلاء الآخرين بحيث يمكن ملاحظتهم، والتعرف على نتائج سلوكهم، وبما يسمح له أن يتصور نفسه في وضعهم.
- **وهناك عدد من العوامل تؤثر على التعلم بالملاحظة، وأهم هذه العوامل:**

١ـ العمليات المعرفية:

- فعمليات الانتباه ودقة الملاحظة، والإدراك والتمثل الذهني للسلوك، واختزاله حتى يمكن اختزانه في الذاكرة، ثم تذكره واستعادته، تمثل عمليات معرفية وإدراكية هامة تؤثر على اكتساب المعرفة من خلال ملاحظة سلوك الآخرين.

٢ـ خصائص الفرد الملاحظ:

- أهم هذه الخصائص هي تلك التي تتعلق بالنزعات الشخصية (كالثقة بالنفس).

٣ـ خصائص الفرد النموذج أو القدرة:

- كلما كان الفرد النموذج أو القدوة يملك خصائص طيبة، كلما كانت قوة جذب عالية لإقتداء الآخرين به.

٤ـ خصائص الثواب أو العقاب التي يحصل عليها النموذج:

- كلما كانت خبرات الثواب والعقاب (أو النجاح والفشل) التي يحصل عليها النموذج قوية كلما زاد تأثير الملاحظة على تعلم الفرد الملاحظ.

٥ـ قابلية السلوك للملاحظة:

- كلما كان السلوك الذي يقوم به الفرد القدوة ظاهراً، وكلما تيسرت متابعة الفرد الملاحظ له، كلما سهل اقتباسه ومحاكاته.

الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب:

- تسمى الترتيبات المختلفة التي يتم فيها القيام بسلوك استجابة لمثير، وتتحقق فيها آثار معينة للسلوك كنتائج شرطية لهذا السلوك بالأنماط الشرطية للتدعيم.
- وهذه الأنماط تمثل الاستراتيجية التدعيمية والعقابية التي تستخدم تجاه السلوك.ويحدد طبيعة الحافز المستخدم والطريقة التي يستخدم فيها هذا الحافز كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات.

- وتنقسم الحوافز التي تكون عنصراً هاماً من هذه الاستراتيجيات من حيث طبيعتها إلى حوافز إيجابية يحقق إعطاؤها للفرد إشباع أو رضا أو لذة، وحوافز سلبية يحقق إعطاؤها للفرد ألماً أو إحباطاً أو توتراً.
- وهناك طريقتين لاستخدام هذين النوعين من الحوافز. إما التطبيق أو الإيقاف.
- وبناء عليه يمكننا الحصول على أربعة استراتجيات لاستخدام الحوافز الشرطية هي:
  ١ـ تطبيق حافز إيجابي.
  ٢ـ تطبيق حافز سلبي.
  ٣ـ إيقاف حافز إيجابي.
  ٤ـ إيقاف حافز سلبي.
- ويكننا أن نميز بين أربعة أنماط من الآثار التعليمية لاستخدام الحافز، وهي:

١ـ التدعيم الإيجابي:

- أي التعلم الذي يحقق بتطبيق حافز إيجابي عند قيام الفرد بالسلوك.

٢ـ اللا تدعيم:

- أي إضعاف السلوك من خلال إيقاف الحافز الإيجابي عند قيام الفرد بالسلوك.

٣ـ العقـــاب:

- أي خمد السلوك من خلال حافز سلبي عند قيام الفرد بالسلوك.

٤ـ التدعيم السلبي:

- أي التعلم الذي يتحقق من خلال إيقاف حافز سلبي عند قيام الفرد بالسلوك.

- ويعتبر استخدام التدعيم الإيجابي، والتدعيم السلبي، وسيلتين بديلتين لاكتساب الفرد سلوك جديد أو تعزيز سلوك قائم، فكلاهما يستهدف تقوية السلوك لدى الفرد.
- كما يعتبر استخدام العقاب واللاتدعيم وسيلتين بديلتين لإضعاف السلوك.

استراتيجية تثبيت السلوك من خلال التدعيم الإيجابي:

- كما سبق أن ذكرنا فالتدعيم الإيجابي، هو العملية التي بمقتضاها يتكرر تحقق آثار معينة في أعقاب قيام الفرد بسلوك، فيترتب على هذا تعزيز السلوك، وزيادة احتمال قيام الفرد بنفس السلوك في ظل نفس الظروف في المستقبل.
- وهناك نوعان من المدعمات التي يمكن استخدامها في عملية التدعيم، وهي:
  ١- المدعمات الأولية.
  ٢- المدعمات الثانوية.
- وتمثل المدعمات الأولية الحوافز التي لها خصائص طبيعية تجعلها قادرة على تحقيق إشباعات فطرية بطريقة مباشرة. (الطعام، الشراب، الجنس ... الخ).
- أما المدعمات الثانوية فهي تلك الحوافز التي تكتسب خصائصها التدعيمية من خلال خبرات أقترانها مباشرة أو بطريقة غير مباشرة مع حوافز أولية.
- فهي حوافز يتعلم الفرد قيمتها ومنفعتها من خلال تكرار تلازمها مع مدعمات أخرى لها منفعة أو قيمة. (مثل المكافئة المالية، أو الترقية، أو كلمات الثناء...الخ).
- كما أن الحوافز الإيجابية التي يمكن للمنظمات أن تستخدمها في مجال العمل للتأثير على سلوك الأفراد واستخدام هذه الحوافز كمدعمات يقتضي أن تكون:

أولاً: أن تكون الحوافز المعطاة تحوي قيمة نسبية عالية لدى الفرد.
ثانياً: أن تستخدم الحوافز بحيث تكون مشروطة بقيام الفرد بالسلوك المرغوب، وأن يتم التمييز بين الأفراد فيما يتلقونه من حوافز بما يتناسب طردياً مع معدلات سلوكهم وأدائهم.
ثالثاً: أن يسمح المعيار السلوكي الذي توزع على أساسه الحوافز بفرصة معقولة للحصول عليها. فوضع مستويات ومتطلبات أداء لا تكون في متناول الأفراد بما يجعل الحصول على الحافز شديد الصعوبة، يقلل من فعالية الحافز كمدعم.

الحوافز الإيجابية التي يمكن أن تستخدمها المنظمة

حوافز مادية	الخدمات الإضافية	رموز المكانة الاجتماعية	حوافز شخصية واجتماعية	حوافز منبعها الأداء
▪ الأجر ▪ الزيادة في الأجر ▪ الحوافز الأجرية الإضافية. ▪ المكافآت.	▪ الرعاية الطبية. ▪ الإسكان. ▪ نقل العاملين. ▪ المشاركة في المعاش. ▪ التأمين	▪ حجم مكان العمل. ▪ موقع مكان العمل. ▪ تجهيزات مكان العمل. ▪ سيارة خاصة.	▪ التقدير غير الرسمي. ▪ الشكر ▪ المديح. ▪ تعبيرات الوجه الباسمة.	▪ عمل يحوي فرصة للإنجاز. ▪ عمل يحوي مسئولية. ▪ فرصة التعرف على مستوى الإنجاز.

استراتيجية تثبيت السلوك من خلال التدعيم السلبي:

- تهدف هذه الاستراتيجية مثلها في ذلك مثل استراتيجية التدعيم الإيجابي إلى تثبيت وتعزيز سلوك مرغوب فيه.
- لكن هذه الاستراتيجية يتم تثبيت وتعزيز السلوك من خلال إيقاف تطبيق الحوافز السلبية، أي إيقاف العقاب.

- فقيام الفرد بالسلوك المطلوب هو وسيلته لتجنب العقاب الذي يوقع عليه حال عدم قيامه بهذا السلوك.
- لذلك تسمى هذه الطريقة التعلم بالتجنب أو التعلم بالهروب.
- **مثال ذلك،** حضور العاملين إلى مكان العمل في الوقت المحدد، تجنباً للعقوبات الجزائية التي تقع عليهم في حالة تأخيرهم.
- مع العلم أن لهذه الاستراتيجية آثار جانبية سيئة.

استراتيجية إضعاف السلوك من خلال اللاتدعيم أو الانطفاء:

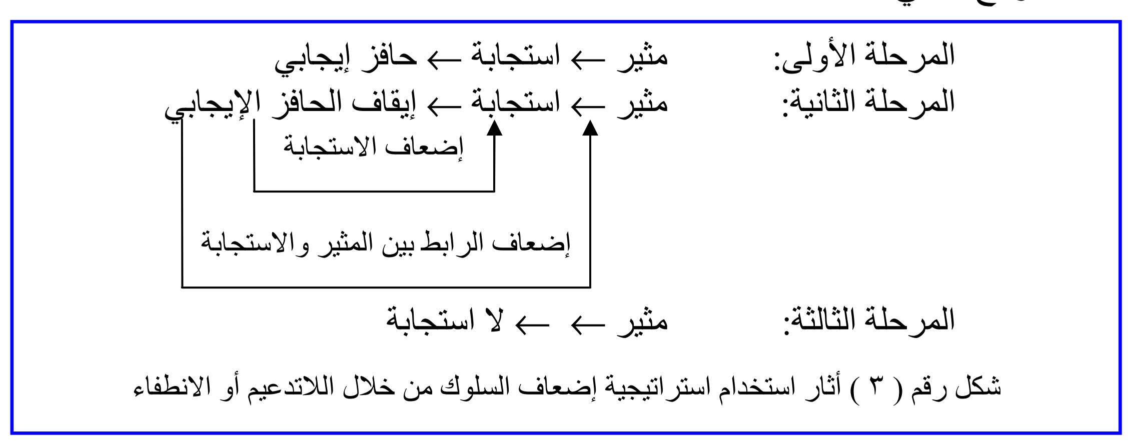
- تستهدف استراتيجية اللا تدعيم أو الانطفاء إضعاف السلوك من خلال حبس المدعمات عنه.
- وحبس هذه المدعمات معناه أن السلوك كان يتلقى تدعيماً إيجابياً في الماضي، وأنه سلوك متعلم بالفعل لكن يراد محوه.
- ويلاحظ هنا أن السلوك المتعلم الذي كان يتلقى تدعيماً إيجابياً يستمر عادة حتى بعد إيقاف المدعمات.
- فانطفاء السلوك لا يحدث فورياً بمجرد إيقاف المدعمات عنه. لكن مع استمرار حبس المدعمات سيؤدي هذا إلى أن يبدأ معدل تكرار السلوك يقل تدريجياً حتى يختفي في النهاية فيتحقق انطفاؤه.
- الأسباب التي تدعو إلى إضعاف سلوك كان يمارس في الماضي وكان يتلقى تدعيماً إيجابياً.

١- إما أن هذا السلوك كان سلوكاً مرغوباً فيه في الماضي، لكن مع تغير الظروف أصبح غير مرغوب.

٢- أو أن هذا السلوك كان غير مرغوب في الماضي لكنه يتلقى تدعيماً نتيجة أخطاء في ممارسات التدعيم، أو ثغرات في أساليب التدعيم جعلته يتلقى تعزيزاً.

- **مثال ذلك:** تشجيع الرئيس لمرؤوسيه على اللجوء إليه في فترة تدريبهم الأولى على عمل جديد كلما صادفتهم مشكلة، فإذا اكتسبوا الخبرات اللازمة قد يكف الرئيس عن إعطائهم هذا التشجيع، فينطفئ لديهم سلوك الاعتماد منهم على الرئيس في كل صغيرة وكبيرة.
- ويرى **"سكنر"** (Skinner, 1953)، أن مزج هذه الاستراتيجية باستراتيجية التدعيم الايجابي يمثل المزيج الأفضل لتحوير السلوك ولتحقيق نتائج تعليمية إيجابية.
- فهذه الاستراتيجية (الانطفاء) ليس لها أثار جانبية سيئة كتلك التي تتحقق من استراتيجية العقاب.
- لذلك فإن أعطاء المدعمات عندما يظهر السلوك المرغوب فيه، وحبسها عندما يظهر السلوك غير المرغوب، يحقق في نظر سكنر التعلم الايجابي المطلوب، ويتيح كذلك التخلص من العادات والسلوك غير المرغوب.

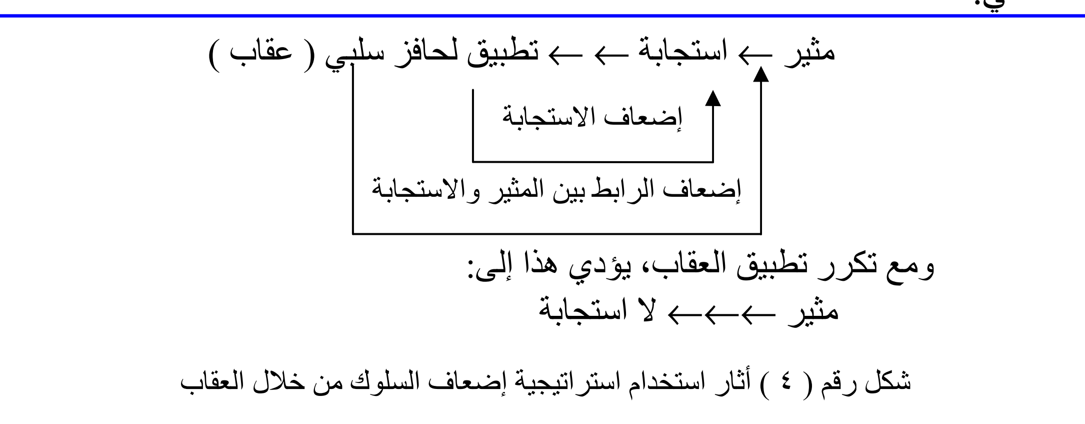
- ويكن تصوير آثار استخدام هذه الاستراتيجية، والمراحل التي تنتهي بالانطفاء في النموذج التالي:



شكل رقم (٣) أثار استخدام استراتيجية إضعاف السلوك من خلال اللاتدعيم أو الانطفاء

استراتيجية أضعاف السلوك من خلال العقاب:

- تقوم هذه الاستراتيجية على تطبيق حافز سلبي عند قيام الفرد بسلوك غير مرغوب. أو على إيقاف حافز إيجابي عند قيام الفرد بهذا السلوك.
- فتكرار تطبيق حافز سلبي في أعقاب قيام الفرد بسلوك غير مرغوب يؤدي إلى تقليل تكرار قيام الفرد بهذا السلوك، أي إلى إضعافه.
- وكذلك فإن تكرار إيقاف حافز إيجابي في أعقاب قيام الفرد بسلوك غير مرغوب يؤدي كذلك إلى إضعاف هذا السلوك.
- وينبغي التمييز بين إيقاف الحافز الإيجابي كأسلوب عقابي وبين إيقاف الحافز الإيجابي كأسلوب لتحقيق انطفاء السلوك.
- ففي الحالة الأولى (العقاب)، يكون السلوك الذي يحبس عنده الحافز الإيجابي سلوكاً غير مدعم، أي لم يدعم بحوافز إيجابية من قبل، لأنه لا يزال سلوكاً غير مرغوب.
- أما في الحالة الثانية (الانطفاء)، فإن السلوك الذي يحبس عنه الحافز، يكون قد تلقى حوافز إيجابية في الماضي لأنه كان مرغوباً، لكنه أصبح غير مرغوب.
- ويمكن تصوير الكيفية التي يعمل بها تطبيق العقاب في هذه الاستراتيجية في الشكل التالي:



شكل رقم (٤) أثار استخدام استراتيجية إضعاف السلوك من خلال العقاب

- وتعتبر هذه الاستراتيجية مصدر خلاف بين الكتاب والباحثين في تطبيقها من عدمه.

وجهة النظر المعارضة لاستخدام العقاب:

- هناك من يرى أن العقاب يتضمن إهدار لإنسانية الفرد، وأن المحاذير والآثار الجانبية المرتبطة بالعقاب والإيذاء والألم الذي يولده يتعارض مع كرامة الإنسان.
- **ويرى "سكنر" ويشاركه في هذا عدد كبير من علماء النفس أن العقاب أسلوب غير فعال للأسباب التالية:**

١- إن العقاب يكون أثره على خمد السلوك مؤقتاً، حيث يعود السلوك غير المرغوب للظهور مرة أخرى بعد فترة وبعد زوال التهديد الذي يمثله العقاب. فالعقاب لا يقضي على السلوك المرغوب ولا يطفئه.

٢- لكي يكون استخدام العقاب منتجاً لآثاره مطلوبة، فإن هذا يقتضي تطبيقاً مستمراً للعقاب ومتابعة مستمرة للسلوك لاقتفاء أثر الأنشطة غير المرغوبة. وهذا يعني انقضاء وقت وجهد كبيرين لتعقب السلوك.

٣- تقوم الخبرة غير السارة التي يولدها العقاب بوظيفة كبت أو خمد السلوك فهي تركز على الفعل الممنوع. وقد يعمم أثر العقاب فيحدث كبت أو خمد للسلوك المرغوب فيه أيضاً، ويحدث هذا لما قد يصيب الفرد من توتر أو خوف يجعله يتردد في المبادرة بأي فعل خوفاً من أن يؤدي هذا العمل إلى عقاب.

٤- قد يؤدي تكرار العقاب إلى تكوين مشاعر استياء واتجاهات نفسية عدائية نحو الشخص الذي يطبق العقاب. وقد تقترن هذه المشاعر بالرغبة في الانتقام والقصاص بمن يقوم بتوقيع العقاب.

٥- قد يفضي العقاب إلى تعلم عادات سيئة مثل تعلم سلوك التحايل والخداع لتجنب العقاب.

بدائل أخرى للعقاب:

١- استخدام استراتيجية الانطفاء:

- إذا كان السلوك غير المرغوب يقود إلى مدعمات، فإن الكشف عن هذه المدعمات التي قد لا تكون بالضرورة ظاهرة ثم إيقافها، قد يفضي إلى انطفاء السلوك فتتحقق بذلك نفس النتيجة التي يستهدفها العقاب.

٢- تغيير الظروف المادية المحيطة:

- استبدال المثيرات التي تحرك السلوك غير المرغوب بمثيرات أخرى تولد سلوكاً آخر مرغوب فيه.

٣- تدعيم سلوك تتعارض إمكانية القيام به مع السلوك غير المرغوب:

- إذا أمكن الكشف عن سلوك محايد أو سلوك مرغوب فيه بحيث يلغي القيام به إمكانية القيام بالسلوك غير المرغوب، فقد يمكن تحويل الفرد عن السلوك غير المرغوب من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك البديل.

٤ـ ترك عوامل النضج والخبرة تؤتي ثمارها:

- مع مرور الوقت واكتساب الفرد لخبرات الممارسة، تقل أخطاؤه. فالفرد حديث التعيين محدود الخبرة، تكون أخطاءه عادة كثيرة في البداية. ومع ترك عملية التكيف مع العمل الجديد تسير سيرها الطبيعي وبإعطاء الوقت الكافي لها دون استخدام الضغوط العقابية، فإن الفرد سيتعلم كيف يتحاشى أخطاءه ويحسن سلوكه وأدائه.

هل يمكن الاستعاضة عن العقاب نهائياً ؟

- هناك من يرى أنه لا يمكن الاستعاضة نهائياً عن العقاب لاعتبارات تتعلق بالفاعلية، وأخرى تتعلق بالنواحي العملية:

١ـ فعالية العقاب:

- هناك جوانب عديدة من السلوك يكون تعلمها أو الإقلاع عنها أكفأ وأسرع لو اقترنت بخبرات عقابية طبيعية عما لو لم تكن هذه الخبرات العقابية موجودة.
- ويذهب **بانديور** (Bandura, 1969)، إلى القول بأن الطبيعة توفر عقوبات شرطية وفعالة لها الفضل في اكتسابنا الكثير من العادات الصحية والوقائية. وهذه العادات يتم تعلمها تحت تأثير خبرات العقاب الطبيعي، ودون أي آثار جانبية.
- مثال ذلك عدم المشي في الشمس لوقت طويل.

٢ـ العقاب يكون أكثر عملية أحياناً:

- هناك من يرى أن الكثير من البدائل التي تقدم عوضاً عن العقاب لا تمثل دائماً بدائل ممكنة أو عملية. فإذا كان السلوك هو ذاته مصدراً للتدعيم لأنه يحوي منافع كامنة فيه، فقد يصعب حينئذ استخدام استراتيجية الانطفاء.
- **فهذه الاستراتيجية تعتمد أساساً على إيقاف المدعمات الخارجية.**
- وكذلك فقد يصعب تغير الظروف المادية لإيجاد مثيرات تحرك سلوكاً بديلاً.
- كما قد يمثل ترك عوامل الخبرة والنضج تأخذ مسارها ووقتها، أمراً مكلفاً وغير عملي، فالوقت قد يطول والأخطاء التي يقع فيها الفرد خلال فترة اكتسابه الخبرة قد تكون كثيرة ومكلفة.

فعالية العقاب تتوقف على ظروف ومهارات استخدامه:

- يمكن أن يحقق العقاب فعالية في إضعاف السلوك دون أن ينتج عنه آثار ضارة، إذا توافرت عوامل وظروف معينة فالعقاب سلاح ذو حدين، ويمكن تلخيص العوامل المحددة لفعالية العقاب في الآتي:

١ـ يحقق العقاب فعالية إذا طبق في المراحل الأولى لتكوين السلوك غير المرغوب وقبل أن يثبت ويتحول إلى عادة. فكلما طالت الفترة التي يتاح فيها للسلوك غير المرغوب أن يحدث دون عقاب، كلما يصعب بعد ذلك إيقاف أو إضعاف هذا السلوك من خلال العقاب..

٢- يؤدي العقاب إلى إيقاف السلوك غير المرغوب عندما يتصف بالحسم، والسرعة، والشدة النسبية.

- ملاحظة: إن التدرج في العقاب بداء من عقاب مخفف وضعيف ثم زيادته تدريجياً لا يعتبر أسلوباً فعالاً لإضعاف السلوك غير المرغوب.
- لذلك يجب أن يكون العقاب متوسط الشدة، يناسب درجة الخطأ.

٣- يؤتي العقاب آثار فعالة في إضعاف السلوك عندما يتم توجيهه إلى سلوك محدد، وبحيث يتم التركيز على هذا السلوك وليس على الفرد مرتكب السلوك.

- يجب أن يكون العقاب موضوعي غير شخصي وبأسلوب لا يحتمل معنى الانتقام أو القصاص من الفرد مرتكب السلوك المخالف أو المحظور.
- كما يجب أن يكون العقاب غير متطرف في الشدة، أو مهدر لكرامة الإنسان.

٤- تتأثر فعالية العقاب بدرجة اتساقه وثباته. فالاتساق والثبات هو الذي يجرد العقاب من الصفة الشخصية ومن أن يبدو وكأنه تحركه نزعات ودوافع ذاتية خاصة.

- يجب أن لا يميز تطبيق العقاب على أساس مكانة أو أقدمية أو سن الأفراد.

٥- عندما يقترن العقاب بشرح وتفسير للسبب الذي من أجله يعتبر الفعل المعاقب عليه فعلاً غير مرغوب، وبيان للكيفية التي يمكن للفرد بها تصويب أخطاءه.

- يرى سولومون (Solomon, 1964)، أن هذه المعلومات التفسيرية تكون أكثر فاعلية عندما تتضمن بياناً بالسلوك المطلوب والمرغوب فيه، وليس السلوك غير المرغوب فحسب، وكذلك بياناً بالحوافز الإيجابية التي تقترن بالسلوك المرغوب.

٦- تزداد فعالية العقاب عندما يصدر من فرد يكون هو ذاته مصدراً لمنافع وحوافز إيجابية. فالفرد العطوف السخي في معاملته ومكافآته (المشروط بالسلوك المرغوب) يعتبر العقاب الذي يصدر منه أكثر فعالية عن ذلك الذي يصدر من فرد شحيح العطاء للمنافع والخبرات السارة.

٧- تقل فعالية العقاب إذا اتبع تطبيقه بإعطاء حوافز إيجابية غير مشروطة. فهذه الحوافز الإيجابية قد يؤدي تكرار إعطائها بطريقة مشروطة في أعقاب تطبيق العقوبة إلى تقوية السلوك المعاقب عليه وهو عكس ما استهدفه العقاب أصلاً.

- مثل هذا السلوك يحدث عندما يسرف مطبق العقاب في جرعة الردع المطبقة بما يضفي عليها طابعاً شخصياً مما يشعره بضرورة إجراء هذه المصالحة لإزالة الآثار الضارة التي أنتجتها.

ملاحظـــات:

- إن العقاب لا ينبغي أن يمثل الأسلوب الوحيد للتعلم، فتعلم الفرد يكون أكثر فعالية حينما تحركه إشباعات إيجابية.
- والعقاب ينبغي أن يكون ملاذاً أخير، وبشرط أن يطبق بحذر وحصانة ومهارة.
- فنظام العقاب يعتبر أكثر تعقيداً من نظام التدعيم الإيجابي، ويحتاج إلى مهارة وحصافة وخبرة باستخدامه.

تشكيل السلوك:

- عندما يكون السلوك المطلوب تعلمه مركباً، أي يتكون من عناصر ومراحل متعددة، فإن عملية التعلم للسلوك المستهدف يمكن أن تتم على مراحل، فالتدعيم والتعلم هنا يتم على خطوات أو مراحل متدرجة بالانتقال من السلوك الأبسط إلى الأكثر تعقيداً وصعوبة، حتى يقترب من السلوك النهائي المستهدف.
- ويسمى هذا الأسلوب بالتشكيل أو التدرج التقريبي.
- وتتوقف فعالية التشكيل على عدد من العوامل، نذكر أهمها فيما يلي:

١- درجة التدرج.
٢- قوة المدعمات الإيجابية.
٣- فورية التدعيم.
٤- شرطية التدعيم.
٥- المعرفة بالنتائج.
٦- مزج الممارسة المباشرة بالتوجيه والإيضاح.

جداول التدعيم:

- مثلما تتأثر فعالية التعلم بمقدار ونوعية التدعيم ودرجة شرطيته ودرجة حاجة الفرد إليه، فإن هذه الفعالية تتأثر وبدرجة كبيرة بجداول التدعيم المستخدم.
- ويمكن تصنيف جداول التدعيم إلى نوعين أساسيين هما:

١- الجداول المستمرة. ٢- الجداول الجزئية.

١- الجداول المستمرة (أو الكلية):

- يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة يظهرها الفرد. فهناك علاقة طردية كاملة بين السلوك والمدعم.
- وطالما أن كل استجابة صحيحة يتم تدعيمها، فإن نسبة المدعم إلى الاستجابة هي ١:١.
- ويتضح أن هذا الجدول وأن كان فعالاً في الإسراع بعملية التعلم إلا أنه غير فعال وغير عملي فيما بعد مرحلة التعلم، إذ أن تطبيقه ولفترة طويلة في مرحلة التعلم يقتضي الاستمرار في استخدامه في مراحل الأداء اللاحقة حتى لا ينطفئ السلوك.

٢- الجداول الجزئية:

- لا يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة يظهرها الفرد، وإنما يثاب الفرد عن بعض هذه الاستجابات، أي بين الحين والآخر.
- وبذلك يتلقى الفرد مدعمات عن جزء فقط من مجموعة الاستجابات الصحيحة التي يقوم بها.
- وتدل البحوث التجريبية على أن عملية التعلم تتم بطيئة في ظل هذه الجداول، لكن ما يتم تعلمه يكون أثبت وأبقى من ذلك الذي يتعلم في ظل الجداول المستمرة.

- ومرد ذلك إلى أن الجداول الجزئية تعود الفرد على ألا يتوقع مكافأة في كل مرة يقوم بالسلوك الصحيح.
- **ويمكن تصنيف جداول التدعيم الجزئي وفق أساسين:**

١- المعيار الذي يستخدم في التدعيم.
٢- درجة ثبات المعيار المستخدم.

- ويمكن التفرقة وفق الأساس الأول، بين التدعيم الذي يعطى بمعيار زمني، أي بعد فترة أو فاصل زمني، وبين كل مرة تدعيم وأخرى، والتدعيم الذي يعطي وفق معدل أو نسبة استجابات.
- ويمكننا بناء على هذين الأساسين استنباط أربعة جداول رئيسية للتدعيم الجزئي كالآتي:

		معيار التدعيم	
		فاصل زمني	معدل استجابة
درجة ثبات المعيار	ثابت	فاصل زمني ثابت	معدل استجابة متغير
	متغير	فاصل زمني متغير	معدل استجابة متغير

- ونعرض لكل واحد من هذه الجداول والآثار المترتبة عليه في ضوء نتائج البحوث التي أوردها فرستر و سكنر (Ferster & Skinner, 1957)، فيما يلي:

١- جدول الفاصل الزمني:

- يعطي التدعيم وفق هذا الجدول بعد فترة زمنية ثابتة من آخر عملية تدعيم.
- فقيام الفرد بالاستجابة المطلوبة (قيامه بتحقيق الحد الأدنى من الأداء المطلوب) ثم حصوله على الجزاء أو الحافز بعد انقضاء فترة زمنية ثابتة من آخر مرة حصل فيها على الحافز، كأن يعطى هذا الحافز أول كل شهر.
- وتشير نتائج البحوث إلى أن هذا الجدول ينتج سلوكاً درجة قوته وأيضاً درجة انتظامه ضعيفتان، وتشير إلى أن الاستجابات تضعف في أعقاب الحصول على التدعيم، ثم ترتفع إلى أن تصل إلى مستواها الأعلى في ظل هذا الجدول قبيل نهاية الفاصل الزمني، أي قبل موعد إعطاء التدعيم مباشرة.

٢- جداول الفاصل الزمني المتغير:

- يعطى التدعيم وفق هذا الجدول على أساس زمني مثل الجدول الزمني الثابت، لكن الفاصل الزمني الذي ينقضي منذ آخر مرة تدعيم لا يكون ثابتاً، بل يتغير صعوداً وهبوطاً وبطريقة عشوائية.
- مثال ذلك الزيارات التفتيشية التي قد يقوم بها رئيس العمل في مواعيد غير منتظمة أو ثابتة، ويقوم فيها بتقدير الأداء الجيد.
- وتدل نتائج البحوث أن هذا الجدول يعطي سلوكاً أكبر قوة، وأعلى انتظاماً واستقراراً من ذلك الذي ينتجه جدول الفاصل الزمني الثابت.

٣- جدول المعدل الثابت:

- يعطى التدعيم وفق هذا الجدول بعد قيام الفرد بعدد معين وثابت من الاستجابات.
- فقد يعطى الفرد مكافأة بعد قيامه بالسلوك الصحيح كل خمس مرات استجابات صحيحة. ويعتبر نظام الأجر بالقطعة الذي يحتسب الأجر فيه على أساس نسبة معينة من وحدات الإنتاج، بحيث يزيد الأجر بزيادة الإنتاج، وينقص بنقصانه بطريقة مطردة، مثالاً لاستخدام جدول المعدل الثابت.
- يعطي جدول المعدل الثابت مستوى متوسط من الاستجابات يعتبر أعلى نسبياً من جدول الفاصل الزمني، لكن درجة انتظام هذه الاستجابة يكون ضعيفاً، إذ تتأرجح هذه الاستجابة صعوداً وهبوطاً في ظل الجداول.

٤- جداول المعدل المتغير:

- يعطى التدعيم وفق هذا الجدول بعد قيام الفرد بعدد من الاستجابات، لكن هذا العدد الذي يعطى التدعيم في أعقابه لا يكون ثابتاً، بل يتغير صعوداً وهبوطاً بطريقة عشوائية.
- ويمكن اعتبار عمولات رجال البيع التي تعطى على أساس عدد الصفقات التي أبرمت أو حجم المبيعات التي تحققت أو عدد العملاء الذي تم الاتصال بهم، عندما يكون أساس حساب هذه العمولة متغيراً مثالاً لاستخدام جدول المعدل المتغير.
- ويعطي هذا الجدول أعلى مستوى متوسط من الاستجابات، أي سلوكاً أكثر قوة، بالمقارنة بالجداول الثلاثة الأخرى.
- كما يعطي استجابات ذات درجة عالية من الانتظام والاستقرار.

انتقال السلوك المتعلم إلى مجال الممارسة التطبيقية واستمراره:

- انتقال التعلم إلى مجال الممارسة التطبيقية واستمراره يحكمه عدد من العوامل يمكن إيجازها فيما يلي:

١- درجة تشابه ظروف ومحتوى التعلم مع ظروف ومحتوى الأداء.

٢- قوة التعلم.

٣- جدول التدعيم المستخدم خلال مرحلة التعلم.

- إذا كان جدول التدعيم المستخدم خلال مرحلة التعلم هو جدول مستمر، فإن السلوك المكتسب يكون سريع الانطفاء خلال مرحلة الأداء التالية في غياب مدعمات مستمرة.
- إذا كان جدول التدعيم المستخدم خلال مرحلة التعلم هو جدول جزئيا، فإن مقاومة السلوك للانطفاء خلال مرحلة الأداء التالية يكون أكبر. وتكون استمرارية هذا السلوك أطول.
- وجدول المعدل المتغير يعطي أعلى درجة من استمرارية السلوك خلال مرحلة الأداء، وأعلى درجة من المثابرة عليه.

٤- التدعيم المستخدم خلال مرحلة الأداء.

- لا بد من وجود مدعمات مشروطة تعطى للفرد حال إظهاره للاستجابة المتعلمة لكي يستمر الفرد في أداء هذه الاستجابات.

المحاضرة السابعة
الرضا عن العمل

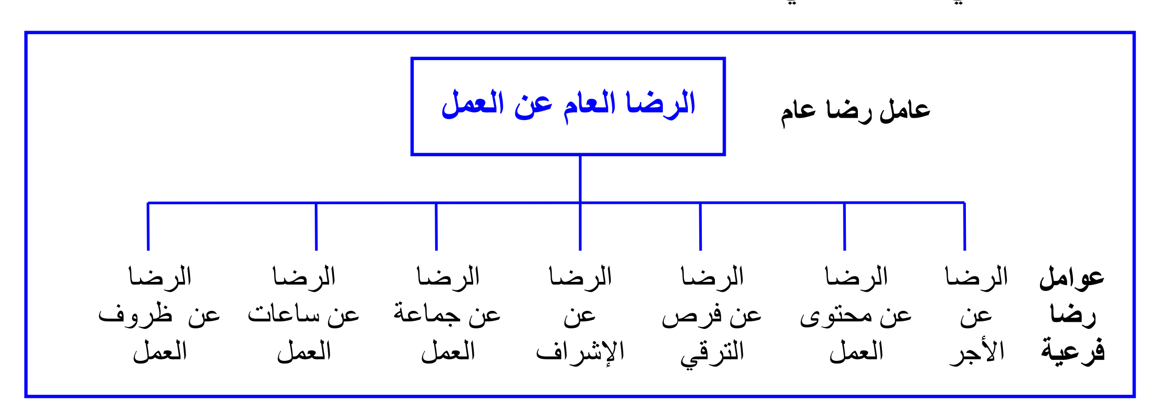
- إن رضا الفرد عن عمله يعتبر البعد الثاني لسلوك الفرد في المنظمة.

طبيعة الرضا عن العمل:

- هي مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً. وهذه المشاعر قد تكون سلبية (غير محقق لإشباع حاجاته)، أو إيجابية (محقق لإشباع حاجاته).
- إن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي. فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو بزيادة نسبة غيابه ... الخ.

الرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية:

- هناك رضا عام (كلي)، وهو يمثل رضا الفرد عن جميع أجزاء ومكونات العمل.
- وهناك رضا فرعي (جزئي) يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل.
- ويمكننا تصوير العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية في الشكل التالي:



- يرى "فروم" أن درجة الرضا العام عن العمل يمثل الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

- ودرجة رضا الأفراد عن جانب معين من جوانب العمل تؤثر على درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.

- وارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل بعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات في الجوانب الأخرى للعمل.

- ويرجع **"فروم"** ارتباط الرضا عن جانب معين من العمل بالرضا عن الجوانب الأخرى، وتتمثل في تفاوت الأفراد في التكيف والطموح العام.
- فالأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التكيف والذين يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يميلون إلى الشعور برضا أعلى عن الجوانب المختلفة للعمل.

- **ويمكننا الآن أن نصيغ الفرض القائل، أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً. مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها الشكل السابق:**

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

- ويلاحظ على الفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الاشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها.
- وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

عوامل "عناصر" الرضا:

١ـ الأجر:

- يتجه عدد من الكتاب المحدثين إلى القول بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد.
- ولكن الأبحاث التي أجريت في العديد من الدول ومن بينها أمريكا وإنجلترا، **وهذا هو الرأي الأصح**، تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل. كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، والعكس بالعكس.

٢ـ محتوى العمل:

- اعتبر عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العنصر المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى. (لم يناقش الكاتب صحة هذا الافتراض من عدمه).
- وفيما يلي نعرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا:

أـ درجة تنوع المهام:

- كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل، والعكس بالعكس.

ب ـ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

- كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

ج- استخدام الفرد لقدراته:

- كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح والفشل في العمل:

- كلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا.
- وكلما كان تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها والتي يعطيها قيمة عالية، كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

٣- فرص الترقية:

- كلما زادت توفر فرص الترقية، كلما زاد الرضا عن العمل.
- ويرى **فروم** أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية.
- ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها.
- فكلما كان توقع الفرد للترقية عالياً كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضاً.
- فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة.

٤- نمط الإشراف:

- تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل.
- ومضمون هذه الدراسات يشير إلى أنه بالدرجة التي يكون المشرف حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فأنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم.
- ويرى الكاتب، أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.

٥- جماعة العمل:

- تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له.
- فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله.
- وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد من عمله.

٦- ساعات العمل:

- يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.

- وينوه الكاتب، على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ. فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل (بالزيادة أو بالنقصان) كبيراً.

٧- ظروف العمل المادية:

- تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل. (الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، وضع الفرد أثناء تأديته للعمل... الخ).
- وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل.

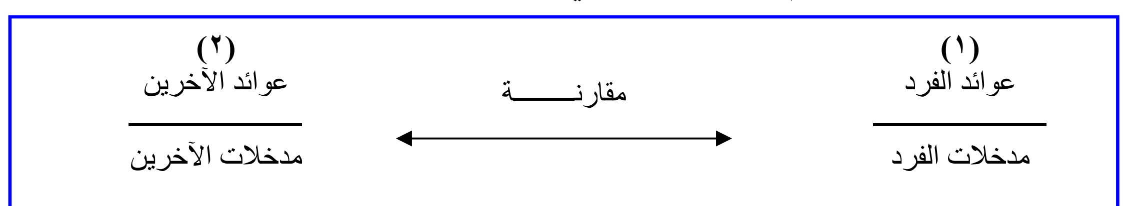
عدالة العائد Equity:

- توجد مسلمة ضمنية مؤداها أن هناك قيمة أو اعتباراً خلقياً يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العوائد. وهذا المعيار الخلقي هو الذي يجعل الفرد الذي يحصل على قدر أكبر من حصته العادلة يشعر بالتأنيب أو الذنب. ويجعل الذي يحصل على قدر أقل من حصته العادلة يشعر بالغبن والظلم.
- وعليه، فمدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد الفرد أنه يستحقه (العائد العادل) يعتبر عاملاً هاماً يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله.
- وبالتالي فمدى الفارق بين العائد العادل – في تصور الفرد – والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا عن العمل، فكلما زاد الفارق قل الرضا عن العمل، والعكس بالعكس.

نظرية آدمز (Adams, 1963) في عدالة العائد:

- يرى آدمز أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها هي علاقة مبادلة يعطى فيها العاملون مجموعة من المدخلات.
- وهذه المدخلات تتضمن مثلاً: المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، سنه، الجهد الذي يبذله في العمل.
- ويحصل الفرد من المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج، التي تتضمن مثلاً: الأجر، التقدير والمكانة الاجتماعية، العوائد المرتبطة بمحتوى العمل، الميزات المعطاة للأقدمية، التأمينات الصحية والاجتماعية.

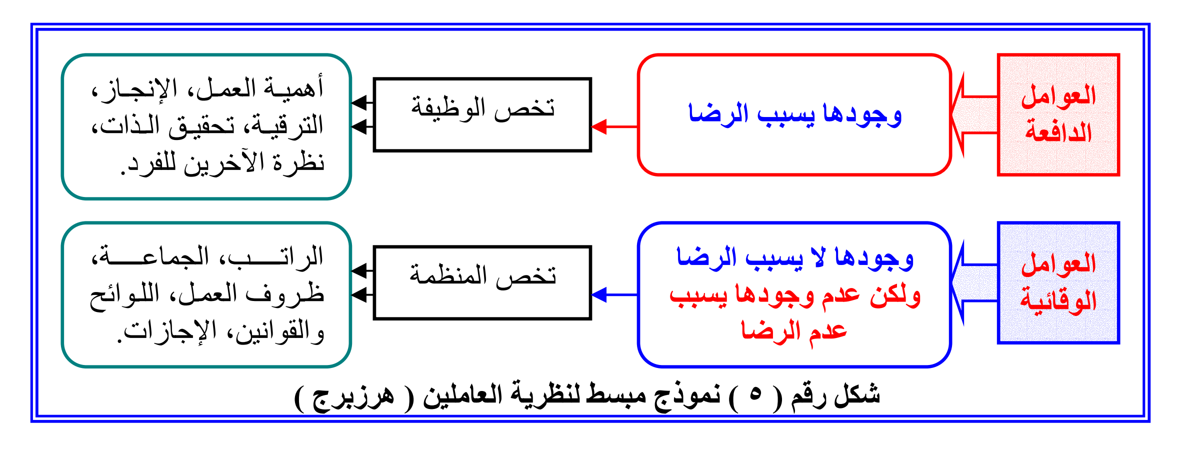
- وتفترض نظرية آدمز أن الفرد يقارن معدل عوائده إلى مدخلاته مع معدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم على النحو التالي:



- وتشير البحوث التجريبية التي أجريت على نظرية آدمز إلى أن الكثير من تنبؤات هذه النظرية يتفق مع النتائج التجريبية.
- فدراسة **بريتشارد** وزملائه (Pritchard, 1970)، تؤيد أن عدم عدالة العائد يسبب توتراً أو استياء لدى الفرد.
- ودراسة **ويك** و **نيسيت** (Weick & Nesset, 1968)، تشير إلى أن عدم التساوي لمعدل العوائد إلى المدخلات بين الفرد والآخرين يسبب الشعور بعدم العدالة.
- ودراسة **لفنتال** وزملائه (Leventhal, 1969)، تؤيد افتراض أن حساسية الفرد للغبن أكبر من حساسيته للحصول على عائد لا يستحقه.
- ودراسة **عاشور** ١٩٧٣ تؤيد افتراض أن الأفراد في التحالفات الثنائية يوزعون العائد بينهم كمساهمة لكل فرد في التحالف.

هل يختلف الرضا عن عدم الرضا في الدرجة أم أنهما يختلفان في الكيف؟

- هناك من يرى أن مشاعر السعادة والرضا عن العمل تختلف كيفيا ونوعيا عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ليس فقط في طبيعتها، لكن في العوامل المسببة لهما.
- لقد قام **هرزبرج** وزملائه (Herzberg, 1959)، بدراسة **دن** للاتجاهات النفسية لدى ٢٠٠ محاسب ومهندس نحو أعمالهم.
- أسفرت عن اختلاف نوعية العوامل المسببة للرضا عن تلك المسببة لعدم الرضا.
- ووجد هرزبرج وزملائه أن الواقع أو العوامل المسببة للرضا تتمثل في الإنجاز في العمل، والمسئولية، وأنشطة العمل، وفرص النمو، وتقدير الآخرين.
- في حين وجد أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل في الأجر، ونمط الإشراف، وظروف العمل، وسياسة الإدارة.
- وأدى هذا بهرزبرج إلى اعتبار أن مشاعر السعادة تتحقق للفرد إذا ما توفرت العوامل الأولى التي أطلق عليها العوامل الدافعة.
- وإن منع مشاعر الاستياء تتحقق بتوفر العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الوقائية.
- واعتبر هرزبرج بناء على هذا أن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا، وأن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير أو عامل واحد. وإنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما.



شكل رقم (٥) نموذج مبسط لنظرية العاملين (هرزبرج)

- والسؤال هنا هل يمكن اعتبار الرضا وعدم الرضا متغيران مستقلان بناء على نظرية هرزبرج؟ الجواب (لا).
- ويعاب على نظرية هرزبرج، ضعف المنهجية العلمية، حيث اشتملت على عينة محدودة من المهندسين بالإضافة إلى أنها تفترض التماثل بين جميع الناس فيما يتعلق بالرضا وعدم الرضا عن العمل، كما أنها قد لا تصلح لتفسير دوافع العمل لدى الموظفين في بيئات أخرى غير غربية.

العمليات النفسية للرضا عن العمل:

- نعرض فيما يلي لنظرية جديدة (للمؤلف عاشور) عن العمليات النفسية المحددة للرضا عن العمل.
- قبل البدء في عرض النظرية، نقوم بتحليل طبيعة وأبعاد المشاعر والعمليات النفسية للرضا التي تقترحها النظرية، ثم ننتقل إلى تحليل محددات المشاعر والعمليات النفسية، وبيان الآثار السلوكية التي ترتبط بكل بعد من هذه المشاعر والعمليات وفق هذه النظرية.

طبيعة وأبعاد مشاعر الرضا:

- أشار **لوك** (Locke, 1976)، إلى أن مشاعر الرضا تدخل في نطاق العواطف، وتمثل العواطف مشاعر وجدانية هي ردود فعل الخبرات التي يمر بها الفرد.
- كما أن الرضا عن العمل يمثل سلوكاً عاطفياً، فهو يتأثر بالتغيرات في الحالة المزاجية والعاطفية العامة للفرد، ويؤثر فيها أيضاً. ونحكم على مشاعر الرضا أنها مشاعر عاطفية لا رشيدة.
- وإن التوجه العاطفي المتمثل في الرضا يؤثر فيه قيمة الحوافز أو العوائد المرتبطة بالخبرات السابقة، وكذلك جدول الحوافز أو المدعمات الذي أعطيت به هذه الحوافز.
- كما أن الرضا عن العمل متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل وبتغير خصائصه الذاتية.
- وهناك عمليات انتقاء غير واعية للخبرات العاطفية، يتم بمقتضاها إسقاط بعض الخبرات واستبقاء خبرات أخرى. وتخضع عمليات الانتقاء في تذكر الخبرات العاطفية لتأثير العوامل التالية:

  ١- قوة الأثر الذي أحدثته الخبرة.

  ٢- تكرار الخبرة.

  ٣- نوع الخبرة.
- ويميل الفرد لأن يتنصل من مسئولية الخبرات غير الطبيعية التي يمر بها بأعزائها إلى عوامل خارجية (أي خارج ذاته) ... ويعزي الخبرات الطبيعية إلى ذاته.

أبعاد مشاعر وعمليات الرضا:

- يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد لمشاعر الرضا تجاه العمل هي:

١- **رضا إشباع الحاجات:** ويمثل المشاعر المتولدة عن إشباع الحاجات. وهذه المشاعر تمثل ردود فعل لانتهاء حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة.

- إن الرضا بالنسبة لهذا النوع من الحاجات (رضا إشباع الحاجات) ترتبط بعلاقة غير خطية مع قدرات ما يتوفر من وسائل وإشباع.

٢- **رضا النجاح أو الإنجاز:** ويمثل المشاعر المتولدة عن تحقيق الطموح.
- وتكون دالة التغير في رضا النجاح والإنجاز هي دالة خطية.

٣- **رضا العدالة:** ويمثل المشاعر المتوالدة عن إدراك الفرد بأن العوائد التي يحصل عليها من عمله تعتبر عوائد عادله.
- والعلاقة بين مشاعر الرضا والفرق بين العائد الفعلي هي علاقة غير خطية.

العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة:

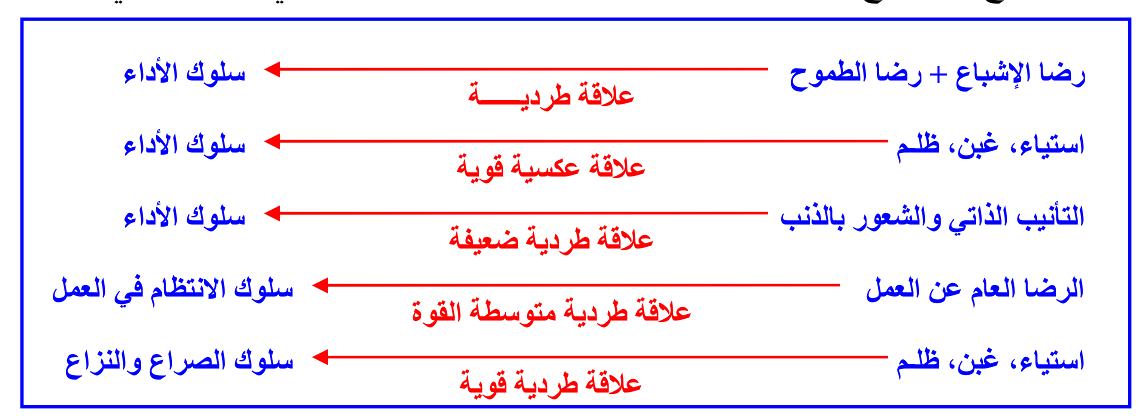
- تندرج البحوث التي تدرس طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة تحت مجموعتين.
- هناك بحوث تفترض أن العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة علاقة تعويضية، بمعنى أن ما يكون ناقصاً في احداهما يتم محاولة تعويضه في الأخرى.
- فافتقاد العلاقة الاجتماعية في العمل مثلاً تتم محاولة تعويضه من خلال العلاقات الاجتماعية خارج العمل.
- أما المجموعة الثانية من البحوث فهي تفترض وجود علاقة مقتضاها أن الرضا عن العمل يعتبر أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة.
- **ويمكننا افتراض الآتي:**
- إن رضا الفرد عن عمله يتأثر بالخبرات العاطفية والوجدانية التي يمر بها الفرد خارج نطاق العمل. ويزداد هذا التأثير بزيادة قوة أو شدة هذه الخبرات، وبزيادة الأهمية النسبية التي يشغلها مجال العمل من مجموع مجالات الخبرات الحياتية للفرد.

محددات مشاعر الرضا:

١- درجة الإشباع التي تحققها الوائد.
٢- إدراك الفرد للفرق بين مستوى العوائد المحقق والمأمول.
٣- إدراك الفرد لعدالة العائد.
٤- درجة تحمل الفرد للاستياء.

الآثار السلوكية للرضا عن العمل:

- يمكن تقسيم سلوك العمل إلى ثلاث مجموعات: سلوك الأداء، سلوك الانتظام، وسلوك الصراع أو النزاع. ويمكن تلخيص العلاقة بين الرضا والسلوك في الشكل التالي:



المحاضرة الثامنة
القيادة: مقوماتها وأبعادها

- القيادة هي تأثير شخص على سلوك الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة.
- القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، لا يمكن أن تتم من فراغ، وإنما يلزم لها أطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة، لكي يتبلور من خلالها الدور أو الأدوار القيادية، ولكي يتحدد بناء عليها التأثير والتأثر الذي يتم خلال هذه العمليات الاجتماعية.
- إن التأثير القيادي ليس حكراً على من يشغل موقعاً قيادياً رسمياً، بل نقول أن الدور الرسمي للمشرف أو للرئيس الرسمي لمجموعة عمل في المنظمة، وإن كان يتيح لشاغله فرصة التأثير على الأفراد التابعين له رسمياً، إلا أنه لا يضمن تحقق هذا التأثير بالضرورة، ولا يضمن فعاليته.
  - إن القيادة عملية اجتماعية تتسم بالاستمرارية والاستقرار.
  - القائد الفعال هو الذي لديه قوة تأثير على الآخرين.
- لقد أيقن الباحثون أن عملية التأثير القيادي هي عملية موقفية، تحكمها طبيعة الظروف من ناحية، وسمات ومهارات القائد من ناحية أخرى.

أدوات ووسائل التأثير القيادي:

١ـ المطلب المشروع:
- تأثير القائد على المرؤوسين من خلال السلطة الرسمية التي تتيح له مثل هذا التوجيه في المجالات التي تتعلق بمسؤوليات العمل.

٢ـ إذعان المنفعة (الإذعان الوسيلي):
- تأثير القائد مستخدماً وسائل الترغيب من عوائد ومكافآت تكون تحت سيطرته، الأمر الذي يجعل لتوجيهاته قوة خاصة في سرعة استجابة المرؤوسين له.

٣ـ إذعان القهر:
- يعتمد القائد هنا على استخدام العقاب أو التهديد.
- فخوف المرؤوس من عاقبة عدم امتثاله لتوجيهات رئيسه وما يعنيه هذا من ألم أو توتر أو إحراج قد يصيبه، فيما لو لم يذعن لهذه التوجيهات، يدفعه الإذعان تجنباً لهذه العواقب السيئة.
- وينبغي التنويه هنا إلى أن الاعتماد الكلي على أسلوب القهر من خلال العقاب كأداة للتأثير لا توفر لهذا التأثير فرصة الاستقرار. فالقهر يولد المقاومة والتمرد والانفجار.

٤ـ الاستمالة القائمة على الرشد:
- يمارس القائد تأثيراً على التابعين، من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم.

- وينبغي الإشارة إلى أن أسلوب الاستمالة الرشيدة يحقق تأثيراً أقل من التأثير المتحقق في حالة إذعان المنفعة.
- ففي الحالة الأخيرة يحقق القائد تأثيراً أكبر اعتماداً على ما يسيطر عليه من مكافآت وعوائد.

٥ـ النفوذ القائم على الخبرة:

- يمكن لفرد أن يمارس تأثيراً قيادياً على آخرين استناداً إلى الخبرة المتميزة التي يتمتع بها والتي قد تتمثل في تعليمه، أو تخصصه، أو مهنته، أو ممارساته... الخ.
- فالثقة التي يكتسبها القائد هنا هي التي تجعلهم يذعنون لتوجيهات هذا الفرد.

٦ـ الإلهام وإلهاب الحماس:

- يحرك المدير حماس مرؤوسيه للقيام بمهمة معينة على اعتبار أن قيامهم بهذه المهمة هو تعبير عن إخلاصهم وولائهم للمنظمة.
- ونشير هنا إلى أن هذا الأسلوب الأكثر استخداماً في المنظمات.

٧ـ تنمية أو تغير القيم والمعتقدات:

- عندما يستخدم القائد وسيلة الإلهام وإلهاب الحماس استناداً إلى قيم ومعتقدات معينة لدى التابع، فإن هذا يفترض وجود هذه القيم والمعتقدات في ذهن التابع.
- أما عندما لا تكون مثل هذه القيم والمعتقدات راسخة لدى الفرد التابع، فقد يلجأ القائد إلى تنميتها وتقويتها حتى يمكنه أن يستخدمها كأساس للحصول على إذعان التابع.

٨ـ تطويع القائد للمعلومات:

- يؤثر القائد على مفاهيم ومشاعر ومدركات التابعين من خلال سيطرته على المعلومات التي تتاح لهؤلاء التابعين.
- وانتقاء معلومات معينة دون أخرى ونقل أحداث معينة دون أخرى وتوفير معلومات وبيانات تعطي انطباعات معينة، وتقود إلى استنتاجات في اتجاه معين، مما يؤثر على مفاهيم ومشاعر ومدركات المرؤوسين.

٩ـ تطويع ظروف البيئة:

- يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك التابعين، بطريقة غير مباشرة، من خلال تطويعه للظروف المادية أو الظروف الاجتماعية المحيطة بهؤلاء التابعين.
- فمن خلال التحكم في الاختيارات البديلة للتصرف المتاح للتابعين يمكن للقائد التأثير على سلوك المرؤوسين، مثل توفير أدوات أو خامات معينة – دون أخرى – هي المطلوب استخدامه.
- وتتوقف درجة التأثير المتحققة من مثل هذا التطويع المادي أو الاجتماعي للبيئة، على درجة السيطرة المتاحة للقائد على عناصر البيئة، وعلى قبول التابعين لظروف البيئة بعد تطويعها.

١٠ـ الإعجاب والانتماء الشخصي:

- قد يعتمد القائد على إعجاب التابعين له، وانتمائهم لشخصه، من خلال تمثيلهم لنفس سلوكه وممارساته.

١١- المشاركة في القرار:

- يمكن للقائد أن يؤثر على سلوك التابعين من خلال إشراكهم في الاختيارات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها.

نفوذ المنصب والنفوذ الشخصي:

- تتفاوت أدوات ووسائل التأثير السابق عرضها فيما تعتمد عليه وما تتطلبه من مقومات. فبعض هذه الأدوات والوسائل قد تعتمد على ما يتيحه المنصب أو الوظيفة من سلطات وصلاحيات، والبعض الآخر قد يعتمد على ما يتمتع به الفرد نفسه من سمات وخصائص.

نفوذ المنصب:

- كلما زادت السلطات والصلاحيات المتاحة لمن يشغل موقعاً رئاسياً كلما زادت فرصته في التأثير والحصول على إذعان المرؤوسين.
- لكن تحقق هذا التأثير بالفعل يتوقف على مهارة الرئيس وقدرته على استخدام ما يتيحه له المنصب الرئاسي من مقومات.

النفوذ الشخصي:

- هناك من أدوات التأثير ما يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص ومهارات وسمات القائد الشخصية.
- كما أن ظروف الموقف قد تحدد نوع المهارات والخبرات والصفات التي ينبغي توافرها في القائد حتى يمكن له أن يمارس تأثيراً قيادياً.

القيادة الزعامية :

- وفقاً لتحليل "هاوس" (House, 1977)، فإن الحكم على قائد ما بأنه يمارس قيادة زعامية، ممكن أن يتم على أساس عدد من المؤشرات التي تتمثل في الآتي:
  ١- ثقة التابعين في صحة وسلامة معتقدات القائد.
  ٢- تشابه معتقدات التابعين مع معتقدات القائد.
  ٣- قبول التابعين للقائد قبولاً غير مشروط لا يخالطه شك.
  ٤- استحواذ القائد على عواطف ومحبة التابعين.
  ٥- استعداد التابعين لتقديم الطاعة للقائد طواعية منهم ودون أرغام.
  ٦- حماس وانفعال التابعين بالقضية أو المهمة التي يدعو إليها القائد.
  ٧- طموح أعلى لأهداف الأداء والإنجاز من قبل التابعين.
  ٨- اعتقاد التابعين في قدرتهم على المساهمة في تحقيق نجاح القضية أو المهمة التي يدعو إليها القائد.

- تعتبر **نظرية هاوس للقيادة الزعامية والخصائص المميزة للقيادة الزعامية وأنماط السلوك التي تصدر عنه وعوامل ظهورها**، بمثابة استخلاص وتجميع لنتائج بحوث وتحليلات سابقة. وهي تتسق مع هذه النتائج والتحليلات، وتتفق مع المشاهدات عن ممارسات القيادات الزعامية على مستوى المجتمع أو على مستوى الجماعات الصغيرة.

المحاضرة التاسعة
النظريات والبحوث التقليدية وشبه التقليدية في فعالية القيادة

- يشير استقراء البحوث والنظريات المفسرة لفعالية القيادة، إلى أن هناك معيارين أساسيين لتقييم أو قياس هذه الفعالية.
  أ- الأداء أو الإنتاجية.
  ب-تأثير القائد على الرضا والروح المعنوية لمرؤوسيه.

- وتتفاوت دراسات ونظريات القيادة من حيث نوعية المتغيرات التي تؤثر على كل من الأداء والرضا.

  أ- نظرية فعالية القيادة على نمط شخصية أو سلوك القائد + ظروف الموقف.

  ب-النظرية التي تركز على العمليات النفسية لدى المروؤس التي يحركها التأثير القيادي ليولد بها في النهاية الفعالية متمثلة في الأداء العالي أو الرضا العالي.

- **وفي إطار النوع الأول من الدراسات يمكن التمييز بين اتجاهين:**

١- الاتجاه التقليدي: فعالية القيادة = صفات وسلوك القائد.
- غالباً ما تفرق هذه الدراسات بين أنماط معينة من القيادة مثل القيادة الديمقراطية، والقيادة المتسلطة.

٢- الاتجاه شبه التقليدي: فعالية القيادة = صفات القائد + ظروف الموقف.
- لا تكتفي فقط في تفسير فعالية القيادة بمتغيرات صفات وسلوك القائد إنما تضيف عليها متغيرات تتعلق بظروف الموقف.

الاتجاه التقليدي: دراسات أنماط القيادة:

- تفترض دراسات أنماط القيادة أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة تتوقف على نمط القيادة الذي يتبعه القائد أو نمط السلوك الذي يمارسه في علاقته بالجماعة.

- وقام **"ليفين وليبت"** و **"وايت"** من خلال دراسة رائدة بإبراز أهمية سلوك القيادة وتقديمه في صورة أنماط:
  ١- النمط الاستبدادي.
  ٢- النمط الديمقراطي.
  ٣- النمط الفوضوي (نمط الحرية المطلقة).

النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة (على مجموعة من التلاميذ):

١- كان مقدار إنتاجية الجماعة في ظل النمط الاستبدادي **أكبر** من إنتاجية الجماعة في ظل النمط الديمقراطي.

٢- كانت درجة الابتكار فيما تقوم به الجماعة من أنشطة **أكبر** في النمط الديمقراطي عن النمط الاستبدادي.

٣- كان الدافع إلى العمل **أقوى** في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي.

٤- كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي **أكبر** كثيراً من رضاهم في النمط الاستبدادي.

٥- كانت روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية في النمط الديمقراطي **أكبر** من تلك التي كانت في النمط الاستبدادي.

- **ينبغي الحذر الشديد في استخلاص تعميمات من النتائج السابقة للأسباب التالية:**

١- لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة عينة ممثلة للأفراد في المنظمات.

٢- كان هناك عدد كبير من المتغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها.

٣- من الصعب تعميم النتائج على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة.

- **قام "ليكارت" بتجميع وبلورة نتائج الدراسة السابقة، واستخلص تعميمات منها.**

- وكان أهم ما أسفرت عنه هذه الدراسة أن الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة يتسم سلوك المشرف فيها بالتالي:

  ١- إشرافه على مرؤوسيه يتسم بالعمومية وعدم التعرض للتفصيلات.

  ٢- اهتمامه بكيان ومشاعر المرؤوسين وإعطاؤه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر.

  ٣- استحواذ عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته.

- بالإضافة إلى ذلك وجد أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام الإنتاجية مرتفع جداً في نمط هذا السلوك.

- وقد وجد عكس هذا تماماً في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

- **النتائج التي استخلصت من دراسة فريق باحثين جامعة ولاية أوهايو حول أبعاد وعناصر السلوك القيادي:**

١- أن عناصر أو متغيرات السلوك التي تتعلق بتنظيم وتوجيه ومتابعة أداء المرؤوسين للعمل ترتبط ببعضها البعض.

٢- أن متغيرات السلوك التي تضمن الجوانب الإنسانية في معاملة القائد لمرؤوسيه ترتبط ببعضها البعض.

- قام **كورمان** (Korman, 1966) بتلخيص وتقييم نتائج دراسات العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغير الفاعلية، وأسفر هذا التقييم عن الآتي:

١- لا يوجد نمط ثابت أو واضح للعلاقة بين متغير تنظيم العمل والحساسية ومتغيرات الفعالية.
٢- لم تتضمن هذه البحوث أي دراسة للظروف أو متغيرات الموقف التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات الفعالية.

نقد وتقييم عام لدراسات أنماط القيادة:

١- هناك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفعالية (الأداء والرضا).
٢- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الخاصة بالموقف.
٣- قامت كل الدراسات على نموذج بسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفعالية هذا السلوك.
٤- كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة.
٥- أخفقت هذه الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي للعلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفعالية.

الاتجاه شبه التقليدي: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر:

- افترض أن فعالية القائد هي ناتج عن فعالية نمط قيادته و ظروف الموقف.

فعالية القائد = فعالية نمط قيادته + ظروف الموقف.

- تقوم نظرية **"فدلر"** (Fiedler, 1964)، على فكرة أن فعالية القيادة مقاسة بإنتاجية الجماعة تتفاوت بتفاوت التوافيق المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف.
- وقد أختار فدلر متغيراً لشخصية القائد وهو التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل له في العمل.

متغيرات الموقف في نظرية فدلر:

١- جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين.
٢- درجة وضوح مهمة العمل.
٣- القوة الكامنة في مركز القيادة.

وخلاصة هذه النظرية:

- تعطينا التوافيق المختلفة لمتغيرات الموقف درجات لمدى يسر أو سهولة الموقف الذي يواجهه القائد.
- أن القائد المهتم بمهام العمل الذي ينزع للتسلط، يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه فقط في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف أي السهلة جداً أو الصعبة جداً.
- أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فهو يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه فقط في الحالات التي يتميز فيها الموقف بأنه متوسط الصعوبة.

المحاضرة العاشرة
النظريات والبحوث في فعالية القيادة

- لقد أخفقت الدراسات التقليدية والشبه تقليدية في تقديم تفسير صادق ومقنع عن فعالية القيادة.
- وقد جعلت الدراسات الحديثة نقطة البدء في دراسة وتحليل محددات هذه الفعالية هي المرؤوس الذي يتلقى ويصب فيه سلوك القائد.

نظرية المسار والهدف لهاوس

- قدم هذه النظرية "روبرت هاوس" (House, 1971)، وحاول فيها الربط بين السلوك القيادي و دافعية ومشاعر المرؤوسين.
- تعتبر نظرية هاوس من أولى النظريات التي وضحت فعالية القيادة وأنماط القيادة في العلاقة مع المرؤوسين.
- وهي تقرر أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوس للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية.

الأنماط القيادية لسلوك القيادي:

١ـ **القيادة الموجهة:** توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

٢ـ **القيادة الإنسانية:** يهتم بالفرد والاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرار.

٣ـ **القيادة المشاركة:** تهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات.

٤ـ **القيادة المهتمة بالإنجاز:** تحديد الأهداف وتوضيح الأهداف للمرؤوسين، ويتوقع منهم الوصل إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات وهذا هو الأفضل.

- تقترح نظرية المسار والهدف أن الفرد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه.

- وتقدم نظرية الهدف والمسار فرضين أساسيين:

١ـ يتوقف قبول المرؤوسين لسلوك القائد على درجة إدراك المرؤوسين أن هذا السلوك هو مصدر للرضا الحالي والمستقبلي.

٢ـ يتوقف أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوس لبذل الجهد على:

أ- درجة كون سلوك القائد المشبع لحاجات المرؤوس عل فعالية أداء المرؤوس.

ب-درجة كون سلوك القائد مكملاً لبيئة عمل المرؤوس، مثل تقيم التدريب.

- **وحتى نصل إلى تحقيق هذه الفروض، قدم هاوس هذه الاستراتيجية:**

١- التعرف على حاجات المرؤوسين وكذلك إثارة تلك الحاجات التي يكون للرئيس بعض السيطرة على وسائل إشباعها.
٢- زيادة عوائد المرؤوسين عند تحقيق أهداف العمل.
٣- تيسير سبيل الحصول على العوائد المرتبطة بالأداء.
٤- توضيح وبيان ما يمكن أن يدور في توقعات المرؤوسين عن عوائد العمل.
٥- إزالة العقبات التي تعترض المرؤوسين وتحبط مشاعرهم.
٦- زيادة فرص الإشباع والرضا للمرؤوسين المتوقفة والمشروطة على الأداء الفعال.

نتائج الأبحاث التي قام بها هاوس وتؤيد نظريته:

١- أن السلوك الموجه للقائد يرتبط طردياً برضا الموظفين وكذلك توقعاتهم عن عدالة الأداء.
٢- يرتبط السلوك الإنساني للقائد طردياً برضا المرؤوسين في الحالات التي يقوم فيها المرؤوسين بعمل يحتوي على مهام مثيرة للإحباط و التوتر، فسلوك القائد لابد أن يكون مشبع ومعوض للنقص.
٣- يرتبط السلوك المشارك للقائد طردياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء في المواقف والأعمال التي تعبر عن ذاتهم.
٤- يرتبط السلوك المهتم بالإنجاز لدى القائد بتوقعات المرؤوسين أن مجهوداتهم ستؤدي إلى تحقيق أداء فعال.

نظرية التدعيم القيادي للمؤلف

- قدم هذه النظرية الدكتور أحمد صقر عاشور سنة ١٩٧٣.
- ربط المؤلف ميدان القيادة بميدان التعلم من خلال تحليل أثر الثواب والعقاب الذي يقدمه القائد لمرؤوسيه على سلوك أدائهم للعمل.

أركان النظرية:

- تقوم هذه النظرية على فكرة فعالية القائد في التأثير على متغيرات أداء المرؤوس يجب أن تستقى من تأثير سلوك القائد على دافعية المرؤوس.
- وأيضاً من خلال تأثيره على تعلم المرؤوس واكتسابه لسلوك جديد.

تأثير القائد كعملية تعلم:

- الفكرة الرئيسية التي تقوم عليها نظرية التدعيم مشتقة من نتائج بحوث التعلم.
- والفكرة هي تكرار أو عدم تكرار الفرد لسوك معين نتيجة خبرات الثواب والعقاب.

المتغيرات المستقلة لتأثير القائد:

- قيمة الحوافز التي يوفرها القائد لمرؤوسيه.
- شرطية الحوافز التي يوفرها القائد. (الظروف التي تعطى فيها هذه الحوافز).
- جدول التدعيم الذي يستخدمه القائد في إعطاء الحوافز.

- درجة استخدام القائد لإجراءات التدرج التقريبي.

فعالية القائد (المتغيرات التابعة):

- تقترح نظرية التدعيم قياس تأثير القائد (فعالية القائد) من خلال الآثار التي يحدثها سلوك القائد على أداء الاستجابات المطلوبة من جانب المرؤوس، وعلى اكتسابه لاستجابات جديدة.
- وقد فرقت هذه النظرية بين ثلاثة متغيرات لفعالية القيادة (المتغيرات التابعة).

متغيرات دافعية المرؤوس:

١- شدة دافعية المرؤوس للأداء.

- يعبر هذا التغير عن التأثير القصير المدى للقائد على دافعية سلوك الأداء للمرؤوس.

٢- استمرارية دافعية المرؤوس للأداء.

- يعبر هذا المتغير عن درجة تأثير القائد على استبقاء دافعية المرؤوس ودرجة استقرار هذه الدافعية عبر الزمن.

متغير تعلم المرؤوس:

- هو معدل اكتساب المرؤوس للسلوك، ويعبر هذا المتغير عن تأثير القائد على تعلم المرؤوس لسلوك أداء جديد.

الفروض والعلاقات الرئيسية للنظرية:

- تقترح النظرية عدداً من الفروض التي ترتبط بين المتغيرات المستقلة لتأثير القائد وبين استجابات المرؤوس (المتغير التابع).

أولاً: تأثير القائد على شدة دافعية المرؤوس:

الفرض الأول:

- كلما زادت قيمة الحوافز الإيجابية التي يوفرها القائد، وكلما زادت شرطية هذه الحوافز بالأداء، كلما زادت شدة دافعية المرؤوس للأداء.

الفرض الثاني:

- كلما زادت شدة الحوافز العقابية (السلبية) التي يقدمها القائد، وكلما زادت شرطيتها بالسلوك واتساقها حين إعطائها من جانب القائد، كلما زاد أثر هذه الحوافز العقابية في إضعاف شدة دافعية المرؤوس للقيام بسلوك غير مرغوب.

الفرض الثالث:

- إن القائد الذي يعطي المدعمات وفقاً لجداول التدعيم (معدل الاستجابة الثابت أو معدل الاستجابة المتغير)، يؤدي إلى زيادة شدة دافعية المرؤوس، عما لو استخدم القائد الجداول المستمرة أو الفاصل الثابت أو الفاصل الزمني المتغير.

ثانياً: تأثير القائد على استمرارية دافعية المرؤوس.

الفرض الأول:

- كلما زاد التشابه بين جدول التدعيم الذي يستخدمه القائد وذلك الذي كان يستخدم في الماضي للحفاظ على استمرارية دافعية المرؤوس أو اكتسابه للسلوك، كلما زادت مثابرة المرؤوس ودافعيته للأداء وزادت مقاومة سلوك المرؤوس للانطفاء.

الفرض الثاني:

- كلما كان الجدول الذي يستخدمه القائد في إعطائه للحوافز أقرب إلى الجداول المتغيرة (جدول الفاصل الزمني المتغير أو جدول معدل الاستجابات المتغير)، كلما أمكن الحصول على معدلات دافعية وأداء مستقر ومنتظم من المرؤوسين، عما لو استخدم القائد جداول ثابتة (الجدول المستمر أو جدول الفاصل الزمني الثابت أو جداول معدل الاستجابات الثابت).

ثالثاً: تأثير القائد على تعلم المرؤوس واكتسابه للسلوك.

الفرض الأول:

- كلما زادت قيمة الحوافز الإيجابية التي يقدمها القائد، وكلما زادت شرطيتها وكلما كان القائد أكثر تطبيقاً لإجراءات التدرج التقريبي، كلما زاد معدل اكتساب المرؤوس للسلوك المراد تعلمه.

- **وبجمع هذه الفروض، يكون لدينا ستة فروض احتوتها أو قدمتها هذه النظرية.**

القيود المحددة لتأثير القائد.

- خبرات القائد، وسلطاته داخل المنظمة.
- درجة اعتماد المرؤوس على القائد.
- التأثير على القائد من قبل المستويات العليا.
- خبرات المرؤوس نفسه.



المحاضرة الحادية عشر
القيادة بالمشاركة

إن في كل الحالات التي يصنع فيها القائد أو المدير قرار ما، فإنه يواجه أحد اختيارين، فإما أن يصنع القرار بنفسه وبمعزل عن الآخرين، وإما أن يشرك معه أفراد آخرين بدرجة أو بأخرى في عملية صنع القرار.

درجات المشاركة:

- تتأثر درجات المشاركة بالأسلوب أو الطريقة التي يستخدمها القائد أو المدير في صياغة قراراته.
- وقد قام **"تاننبوم"** و **"شمت"** (Tannenbaum & Schmidt, 1957)، بتحليل المستويات أو الدرجات المختلفة للمشاركة التي يتيحها القائد أو المدير للمرؤوسين في صنع القرار.
- ووفق هذا التحليل هناك سبع مستويات أو درجات مختلفة للمشاركة:

١- صنع الرئيس للقرار ثم تبليغه لمروؤسيه.

٢- صنع الرئيس للقرار ثم شرحه لمبرراته.

٣- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله.

٤- صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغيره.

٥- عرض الرئيس للمشكلة ودعوته المرؤوسين للتقدم بمقترحات وحلول.

٦- تحديد الرئيس للمشكلة وللقيود على حلها وتفويض الأمر للمرؤوسين للوصول للقرار من خلال مشاركته معهم.

٧- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصل إلى قرار.

الآثار الإيجابية للمشاركة:

- يرى مؤيدو مشاركة المرؤوسين في القرار أنها ترفع مستوى الرضا لديهم، وتزيد من دافعيتهم، للأسباب التالية:

١- تحقق المشاركة، تفهم المرؤوسين للقرار، وقبولهم له.

٢- تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار.

٣- تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار، وتفهمهم لبرنامج تنفيذه.

٤- تمكن المشاركة من تعرف المرؤوسين تعرفاً صحيحاً على الحوافز الإيجابية والسلبية المشروطة بالأداء الفعال.

٥- تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للأفراد.

٦- عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعتبره أفراد الجماعة مشروعاً فإن الجماعة قد تمارس ضغوطاً على أفرادها لزيادة قبول الأفراد للقرار.

٧- تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة.

٨- يمكن للرئيس أن يستخدم المشاركة في بعض الحالات كوسيلة للتفاوض والمساومة والاتفاق على التنازلات المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه.

٩- يمكن للمشاركة أن تساهم في زيادة كفاءة القرار عندما يمتلك المرؤوسين من الخبرة والمعلومات والدراية بواقع الممارسة ما قد لا يكون متاحاً للرئيس.

الآثار السلبية للمشاركة:

١- تستغرق القرارات التي تصنع بالمشاركة وقتاً أطول من تلك التي تصنع انفرادياً بواسطة الرئيس.

٢- قد يؤدي اشتراك الرئيس لمرؤوسيه في مجال معين، إلى زيادة طموحهم في المشاركة في مجالات لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها.

٣- قد تترك المشاركة انطباعاً لدى المرؤوسين بأن الرئيس يعمد لإشراكهم نتيجة لقلة خبرته، وضعف مبادأته، وضعف ثقته بقراراته.

٤- إذا لم تتوفر الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين، أو إذا لم يتوفر لديهم الاهتمام الكامل بالمشكلة، أو كانت أهدافهم تتعارض مع أهداف الرئيس والمنظمة، فإن إشراكهم في صناعة القرار يؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار.

٥- تؤدي المشاركة إلى الشيوع في المسئولية.

٦- يتوقف نجاح المشاركة التي تتم في صورة جماعية على مهارة الرئيس في إدارة الاجتماعات التي تعقد بغرض تشخيص المشكلة.

شروط تحقق فعالية المشاركة:

- أن يملك القائد سلطات وصلاحيات في مجالات هامة.
- ألا يصنع القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت.
- توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين.
- رغبة المرؤوسين في المشاركة.
- ثقة القائد في جدوى مشاركة المرؤوسين.
- مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة.

النظرية المعيارية لفروم و يتون :

- تتعلق هذه النظرية بسلوك المشاركة والتفويض الذي يمارسه القائد.
- وتقدم هذه النظرية ما ينبغي أن يسلكه القائد، أي تقدم أنماط معيارية للتصرفات القيادية.
- وقد قدم هذه النظرية فيكتور فروم و فيليب يتون (Vrom &Yetton, 1973).
- هذه النظرية هي امتداد لمدخل صنع القرار في دراسة المنظمات وتعتبر في نفس الوقت امتداد للمداخل الموقفية في دراسة القيادة.

أنماط القيادة:

النمط الأول: يصنع القائد القرار منفرداً في ضوء المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة.

النمط الثاني: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد هو بصنع القرار.

النمط الثالث: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم.

النمط الرابع: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة كجماعة أفراد، ويحصل آرائهم ومقترحاتهم كجماعة، وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.

النمط الخامس: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة كجماعة، ويجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار المختار.

أبعاد الموقف:

- يحدد فروم و يتون أبعاد الموقف من خلال سبعة أسئلة، والإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تحدد بعداً من أبعاد الموقف وهي:

١- هل يمثل معيار كفاءة القرار معيار هاماً للنجاح، من حيث وجود حل أو قرار أكفأ رشداً من الحلول أو القرارات الأخرى البديلة؟

٢- هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟

٣- هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟

٤- هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصراً حيوياً وحاسماً في تنفيذ القرار؟

٥- هل هناك تأكد نسبي أن إنفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولاً من المرؤوسين؟

٦- هل يتبنى المرؤوسين الأهداف التنظيمية التي يراد الوصول إليها من حل المشكلة أو اعتبارات الكفاءة أو صنع القرار؟

٧- هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة للقرار المتخذ؟

معايير نجاح القرار:

١ـ كفاءة الحل:

- يتعلق باعتبارات موضوعية مثل: التكلفة، الإيراد، الوفرة، الإنتاجية، الوقت، الابتكار...الخ.

٢ـ قبول الأفراد له:

- يتعلق بالجوانب النفسية أو الاجتماعية للأفراد الذين يؤثر فيهم القرار أو يقومون بتنفيذه، مثل، درجة رضاهم عن القرار المتخذ.

قواعد اختيار النمط الإداري:

- وهذه القواعد تقوم على مبدأ استبعاد الأنماط غير الملائمة لكل نوع من أنواع المواقف.
  ١ـ قاعدة المعلومات.
  ٢ـ قاعدة الثقة.
  ٣ـ قاعدة النزاع والتعارض.
  ٤ـ قاعدة عدم وضوح عناصر المشكلة.
  ٥ـ قاعدة أولوية القبول.
  ٦ـ قاعدة العدالة.
  ٧ـ قاعدة القبول.

عيوب النظرية:

- إن نظرية فروم و يتون تسقط الكثير من المتغيرات الموقفية الهامة المتعلقة بخصائص المرؤوسين، مثل، قدراتهم وحاجاتهم.
- تهمل أيضاً جوانب هامة من سلوك القائد، مثل، الحوافز والإشباعات التي يوفرها للمرؤوسين، رغم أهمية مثل هذه المتغيرات في التأثير على كل من معياري الكفاءة والقبول.
- لا توضح النظرية الكيفية التي تضمن وصول الجماعة مثلاً إلى قرار تحقيق معيار الكفاءة، أو تلك التي تحل الخلافات بين أعضاء الجماعة لتحقيق معيار القبول.

الخاتمة:

- إن أهمية دور المدير في اتخاذ القرارات يكمن في إتباعه لعدة أساليب، فإما أن تكون منفردة أو جماعية أو تفويض الأمر كله للمرؤوسين.
- ولكل أسلوب مميزاته وعيوبه، فعلى القائد أن يتخذ الأسلوب الصحيح وأن ينظر للقرار الأمثل بحيث لا يؤثر على المنظمة ويؤخر من نموها وتطورها.

المحاضرة الثانية عشر
تأثير الجماعة على الفرد

- الجماعة هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته وغالباً ما يقوم أفراد الجماعة بمهام وأدوار مختلفة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- الجماعة تجمع بين شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- كما أن الجماعة تتكون داخل التنظيم الرسمي.
- أوضحت دراسة **"كوتش"** و **"فرنش"** (Coch & French, 1948)، أن توفير فرصة مشاركة الأفراد العاملين في تحديد مستويات الإنتاج المستهدفة في إطار جماعي، أتاح للجماعة أن تمارس تأثيراً على هذه المستويات وعلى التزام الأفراد بتحقيقها.
- وفي دراسة أخرى لـ **"نيوكومب"** Newconmb، أوضح كيف أن قواعد ومعايير الجماعة تؤثر تأثيراً كبيراً على مستوى إنتاج الفرد.

طبيعة تأثير الجماعة على سلوك الفرد:

- تؤثر الجماعة على مدركات ومفاهيم ومعتقدات وتصرفات الفرد من خلال ما تسيطر عليه الجماعة من مثيرات ومدعمات تحيط بالفرد وتشكل جزءاً من واقعه الاجتماعي.

لماذا تحاول الجماعة تطبيع أو تنميط سلوك الفرد والتأثير عليه؟

١- لتشكيل سلوك الفرد والسيطرة على ما يتعلمه.

٢- تنميط سلوك الأفراد في بعض الجوانب التي تحفظ سلوك الجماعة وتماسكها.

٣- تحقيق قدر من التمايز الداخلي في الجماعة. لتحقيق الأدوار داخل الجماعة.

أدوات تأثير الجماعة على الفرد:

١- المدعمات الاجتماعية:

- لتحقيق قوة التماسك، وقوة التماسك تتحقق من خلال قدرة الجماعة على إشباع حاجات الفرد التي من أجلها أنضم إلى هذه الجماعة.
- وهذه المعايير تلزم الفرد بالالتزام بها، وعدم التزام الفرد بها، يعني:

أ- عدم وضوح أهداف الجماعة.

ب- عدم قدرة الجماعة على إشباع حاجات الفرد، وبالتالي يقل تماسك الجماعة.

٢- التحكم في المعلومات:

- الجماعة هي التي تتحكم في المعلومات ونوعية المعلومات بحيث أن الجماعة تعطي الفرد المعلومات بالصورة التي ترغب فيها الجماعة.

٣- توفير نماذج الإقتداء:

- إذا كان للجماعة قائد سوف يكون هناك احترام للمعايير، والعكس صحيح.

معايير السلوك الجماعي وأثرها على الفرد:

- تنشأ المعايير الجماعية من خلال محاولات الجماعة للتوحيد بين أفرادها.
- ويتم ذلك بتعارف أفراد الجماعة على أن مدى معيناً من السلوك أو الاتجاه من قبل الأفراد يكون متوقعاً منهم، وإن الانحراف عن هذا المدى لن تقبله الجماعة وقد تتخذ إزاءه موقفاً معيناً.
- إن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات وأنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء في نفس الجماعة.
- وهذا التماثل بين أفراد الجماعة يتكون بوجود قوى وضغوط يتعرض لها الأعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقاً لمعايير الجماعة.
- وهذه الضغوط التي يتعرض لها الفرد قد تجيء من مصدرين رئيسيين، هما:

١- فقد تنشأ هذه الضغوط من صراع داخل الفرد، حين يتبين أن آراءه أو أفعاله تختلف عن آراء وأفعال الآخرين.

٢- وقد تصدر هذه الضغوط من الأعضاء الآخرين في الجماعة للتأثير في معتقدات وسلوك الفرد.

العوامل التي تؤثر على إذعان الفرد لمعايير الجماعة:

١- درجة تماسك الجماعة:

- كلما زاد تماسك الجماعة كلما زادت قدرة الجماعة على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية على أفرادها.

٢- درجة الاتفاق على المعايير:

- كلما زاد عدد الأفراد الممثلين لرأي الجماعة، كلما زادت قوة هذا الرأي في التأثير على وجهة نظر وموقف الفرد.

٣- درجة وضوح الواقع الذي تستند عليه معايير الجماعة:

- كلما زاد غموض الأمر الذي يستند إليه الفرد في تكوين حكمه، كلما سهل على الجماعة التأثير على الفرد وجعله يتبنى رأي الأغلبية.

٤- الثواب والعقاب المرتبطين بالانصياع للجماعة:

- كلما زادت قوة العقاب الذي يمكن للجماعة أن توقعه على الأعضاء الذين ينحرفون عن معاييرها، كلما قلت احتمالات الانحراف وزاد الاتفاق بين رأي وموقف الأفراد ورأي وموقف الجماعة.

٥- تقدير الفرد وقدرة الجماعة على الحكم السليم:

- كلما زادت ثقة الفرد في الجماعة على إصدار أحكام وأراء سليمة وصحيحة، كلما كان استعداده أكبر لقبول رأي الجماعة.

٦- الخصائص الشخصية للفرد:

- إن الأفراد الذين تزداد لديهم النزعة الاستقلالية، والذين تزداد لديهم الثقة بأنفسهم وبقدراتهم، ويزداد اعتزازهم بها، وأولئك الذين يميلون إلى الانطواء والعزلة، يميلون إلى مقاومة ضغوط الجماعة بدرجة أكبر.

٧- مكانة الفرد في الجماعة:

- كلما كان الفرد حديثاً في الجماعة، كلما كانت ضغوط الجماعة عليه أكبر لتوحيد سلوكه مع أفراد الجماعة.

المحاضرة الثالثة عشر
سلوك الجماعة

تماسك الجماعة

- يعبر تماسك الجماعة عن قوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم واتحادهم.

المتغيرات السلوكية لتماسك الجماعة:

١ ـ السلوك الجماعي التعاوني:
- كلما زاد تماسك الجماعة كلما ظهر على نشاط أفرادها طابع التعاون، والتكاتف لتحقيق أهداف مشتركة.

٢ ـ الإذعان للجماعة:
- كلما زاد تماسك الجماعة كلما زادت قدرة الجماعة على فرض معاييرها وقواعدها على أفرادها.

٣ ـ الأداء:
- يؤدي تماسك الجماعة إلى زيادة قدرتها على التحكم في معدلات أداء أفرادها بما يحقق انتظاماً واستقراراً في أداء المجموعة عند مستوى معين.

- تشير الدراسات التي أجراها **"سيشور"** (Seashore, 1954)، إلى وجود علاقة بين درجة تماسك الجماعة ومقدار التفاوت بين أداء أو إنتاجية أفراد الجماعة.

المتغيرات التي تؤثر على تماسك الجماعة:

١ ـ تماثل الجماعة:
- إن التماثل في الخصائص التي لها صلة بطبيعة العمل الذي تقوم به الجماعة مثل التخصصات المهنية ومدة الخبرة ترتبط بتماسك جماعة العمل بدرجة أكبر من التماثل في خصائص مثل الشخصية أو السن في هذه الجماعات.

- ويرى **"جروس"** (Gross, 1956)، أن التماثل يرتبط بالتماسك في الجماعة التي يتوقف نجاح المهمة التي تقوم بها على الإجماع في الرأي أو الموقف.

٢ ـ حجم الجماعة:
- كلما قل عدد أفراد الجماعة كلما زاد تماسك الجماعة، والعكس بالعكس.

٣ ـ كثافة وتكرار التفاعل بين أفراد الجماعة:
- كلما زاد تفاعل واتصال أفراد الجماعة بعضهم ببعض، كلما زاد تماسك الجماعة.

٤- جاذبية الجماعة للفرد:
- كلما كان الانتماء للجماعة والعضوية فيها مصدراً لتحقيق أهداف الجماعة وإشباع حاجاتهم، كلما أزداد ارتباطهم وتماسكهم.

٥- الضغوط والتهديدات الخارجية:
- كلما زادت الضغوط والتهديدات الخارجية التي تتعرض لها الجماعة، كلما أدى هذا إلى زيادة تماسكها، والعكس بالعكس.

التعارض والنزاع الاجتماعي

- إن النزاع الاجتماعي عامل طبيعي مثله مثل التعاون والترابط الجماعي.
- فظاهرة النزاع ليست حالة شاذة أو استثنائية في السلوك الجماعي.
- ومن الخطأ أن ينظر إلى حالات التعارض والنزاع التي قد نشأ في المنظمة كواقع غير مرغوب فيه.

طبيعة موقف النزاع والعوامل التي تؤثر على نشأته:

- يمكن اعتبار النزاع الاجتماعي موقفاً تشعر فيه الأطراف المتنازعة بوجود تعارض بينها. يدفعهم إلى القيام بسلوك لمواجهة التناقض الناشئ عنه.

العوامل الإدراكية والمعرفية في التأثير على نشأة الصراع:

١- تقدير الضرر أو الخسارة:
- كلما كان تصور طرف النزاع لمقدار الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له كبيرة، كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر.

٢- مصدر الضرر أو الخسارة:
- كلما كان إدراك أحد الأطراف بأن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له هو الموقف الذي اتخذه أو السلوك الذي قام به طرف آخر، كلما زاد شعوره بالنزاع بينه وبين هذا الطرف.

العوامل المؤثرة على تطور النزاع:

١- إدراك أطراف النزاع لحدة وآثار النزاع:
- كلما كان إدراك أطراف النزاع أن مدى التناقض بينهم كبيراً، كلما زاد هذا من احتمال أخذهم مواقف متطرفة في النزاع.

٢- إدراك أطراف النزاع للمصالح المشتركة بينهم:
- كلما كان إدراك أطراف النزاع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة، كلما حد هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية متطرفة في النزاع.

٣- قوة أطراف النزاع:

- كلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف النزاع كبيرة كلما زاد هذا من احتمال استخدام لهذه القوة لتصعيد النزاع، أو تهديد الطرف الأخر.

٤- سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة النزاع:

- يتأثر سلوك أطراف النزاع في مواجهة موقف النزاع مع الأطراف الأخرى بما تسلكه تلك الأطراف.

٥- شخصية أطراف النزاع:

- تتأثر الاستراتيجيات التي يستخدمها أطراف النزاع بصفاتهم الشخصية.
- فالصفات التي لخصها "ترهون" (Terhune, 1970)، تشير إلى أن الصفات الشخصية مثل النزعات العدوانية ترتبط باستخدام أساليب صراع تصعد من النزاع، كما أن نزعات عدم الثقة والتوجس ترتبط باستخدام أساليب انتقامية واستغلالية، في حين أن النزعات الدفاعية (مثل الخوف من رفض الآخرين والاعتماد على الآخرين والمسالمة ترتبط باستخدام استراتيجيات تعاونية.

الآثار السلوكية للنزاع:

١- صراع القوة:

- تتضمن هذه الاستراتيجية محاولة أحد أطراف النزاع استخدام القوة التي يتمتع بها في إلحاق ضرر أو خسارة بالطرف الأخر.

٢- المساومة:

- تتضمن هذه الاستراتيجية محاولة الأطراف المتنازعة الاتفاق فيما بينها على التنازلات التي يقوم بها كل طرف.

٣- التعاون:

- يتضمن محاولات من جانب أطراف النزاع لزيادة المورد الذي يشتركون فيه.

٤- الإذعان والانسحاب:

- تتضمن هذه المجموعة من الاستراتيجيات اتخاذ موقف يتسم بالخضوع والاستسلام أمام الطرف أو الأطراف الأخرى في النزاع.

سلوك الاتصال

معايير كفاءة أو فعالية الاتصال:

١- السرعة.
٢- انتقال المعنى الذي أراد المرسل نقله.
٣- التأثير على متلقي الرسالة.
٤- إشباع حاجة متلقي الرسالة إلى المعلومات.

معوقات الاتصال:

- إن تحقق فعالية الاتصال تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال.

١ـ معوقات إدراكية:

أـ الثبات الإدراكي:

- هو ثبات معتقدات ومدركات الفرد رغم ما قد يستجد على الفرد في المدة القصيرة من خبرات ومعلومات مغايرة لتلك المعتقدات والمدركات.

ب- الانتقاء الإدراكي:

- هو اتقاء الأفراد لجزئيات من المعلومات التي تعطى لهم، وليس لكل هذه المعلومات.

ج- تنميط الفرد:

- هو ميل الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفق انتماءات الجنس أو السن أو المهنة أو الدين... الخ.

د- تعميم الصفات:

- وهو تعميم الأفراد أحد الصفات التي يتصف بها الفرد إلى صفاته الأخرى.

هـ- الإسقاط الإدراكي:

- هو ميل الأفراد إلى تقدير وتقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك أو ما يقدمونه من معلومات من خلال تقديرهم لذواتهم هم.

٢ـ محتوى وطريقة عرض المعلومات:

أـ وضوح المضمون:

- إن استخدم الأفراد تعبيرات أو ألفاظ يكون مدلولها مختلفاً لدى متلقي الرسالة عما قصد مرسلها، يؤثر على فعالية الاتصال.

ب- تناسق محتوى المعلومات:

- إذا احتوت المعلومات على تناقضات بين جزيئاتها أو إذا اعتمدت على خلفيات أو مدركات متناقضة فيما بينها، فإن فعالية الاتصال تقل بمقدار هذا التناقض.

٣ـ خصائص وسيلة الاتصال:

أـ الأبعاد الحسية للوسيلة:

- إن المعلومات المرئية أكثر فعالية من المعلومات المسموعة، كما أن كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فعالية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال.

ب- قدرة الوسيلة على إعطاء ملومات مرتدة:

- يعتبر توفير ردود فعل من جانب متلقي الرسالة لمرسلها عاملاً ميسراً لفعالية الاتصال، حيث تمكنه من التعرف على مقدار الاستجابة.

ج- قدرة الوسيلة على التواصل الجيد:

- تتفاوت وسائل الاتصال من حيث قدرتها على نقل المعلومات إلى متلقيها بما يسمح له باستيعابها.

٤- ظروف وبيئة الاتصال:

- يمكن أن تكون الظروف المحيطة بعملية الاتصال متهيئة لاستقبال الفرد للمعلومات التي تحتويها الرسالة، أو يكون هناك بعض عناصر التشويش التي تؤثر على استقبال الرسالة.

دراسات شبكات الاتصال:

- أسفرت نتائج هذه الدراسات، على أن شبكات الاتصال المركزية تحقق كفاءة على حساب رضا أفراد الاتصال، حيث يشعر معظمهم بأن فرص اتصالهم وما يتبادلوه من معلومات أقل من ذلك المتاح في حالة الشبكات اللامركزية.

أثر تفاوت المكانات الاجتماعية على الاتصال:

١- يحد التفاوت في المراكز الاجتماعية لأفراد الجماعة من تفاعلاتهم واتصالهم بعضهم بالبعض.

٢- في الحالات التي يقوم فيها اتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة، فإن ذوي المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم واتصالهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية الأعلى بغرض كسب اهتمامهم وتقديرهم.

٣- يؤثر تفاوت المراكز الاجتماعية بين الأفراد على نوعية المعلومات التي تنتقل بينهم. فذوى المراكز الاجتماعية الأدنى يتحرجون كثيراً من إرسال معلومات تتضمن نقداً لذوي المراكز الاجتماعية الأعلى كما تدل نتائج الدراسات التي قام بها "تورانس" (Torrance, 1955).

٤- كما وجد "ريد" (Read, 1955)، أن الأفراد في المستويات الأدنى في التنظيم وبخاصة أولئك الذين لديهم طموح قوي للترقي والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات الأعلى.

تم بحمد الله

المراجع

- السلــوك الإنســانــي في المنظمـــات، د.أحمد صقــر عاشـــور.
- محاضرات في السلوك الإنساني في المنظمات، للدكتور خالد الشعيبي.

المحتويات